



UNIVERSITÉ DE NANTES
UFR de sociologie

UNE EVALUATION
DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX
Objet d'étude : Les salariés d'une mutuelle
d'assistance

Younes BENHJAB

Merci à l'entreprise Ressources Mutuelles Assistance et tout particulièrement à Jean-Pierre THIBAUD, d'avoir accepté mon intervention au sein de l'établissement.

Mes plus sincères remerciements à Sylvie PERROT, Clémentine SCHERER, Vanessa PIERRE, pour leur soutien accordé tout au long de la période de stage, pour l'intérêt qu'ils ont accordé à mon travail et leur patience. Je les remercie tout particulièrement pour la gentillesse et la bienveillance dont ils ont fait preuve. Elles scellent cette riche expérience tant sur le plan humain que sur le plan professionnel.

Je remercie également l'ensemble du personnel de Ressources Mutuelles Assistance de m'avoir aidé et orienté lorsque j'en avais besoin.

Je remercie de tout cœur mes parents et Emmanuelle Couton, pour leur soutien depuis le début de cette expérience.

Merci, enfin à Philippe ALONZO et Emmanuelle PARADIS pour m'avoir soutenu et encouragé tout au long de ce diagnostic.

Table des matières

I.	Introduction.....	5
1.	Construction de la demande.....	6
a.	Contexte de l'entreprise.....	7
b.	Les caractéristiques de l'établissement et ses prestations.....	7
c.	La mission au sein de l'entreprise.....	8
d.	La problématique de départ.....	8
2.	Méthodologie de l'enquête.....	9
a.	L'élaboration de l'enquête.....	10
b.	L'élaboration de la grille d'entretien.....	11
c.	Définitions et cadrage juridique.....	13
II.	II Evaluation des risques psychosociaux au sein de la mutuelle de services.....	17
1.	Exigences au travail.....	18
a.	<i>Une quantité de travail globalement correcte, mais moins de temps morts.....</i>	18
b.	<i>Une pression temporelle graduée.....</i>	19
c.	<i>Interrompus : ça dépend pour qui.....</i>	23
d.	<i>Des ambivalences face à l'urgence au travail.....</i>	24
e.	<i>Description de la complexité au travail et position hiérarchique.....</i>	27
f.	<i>Une conciliation travail/ hors travail plutôt difficile à mettre en place.....</i>	29
2.	Exigences émotionnelles.....	32
a.	<i>Mettre du sens à l'agressivité des adhérents et refuser la confrontation, seules solutions pour échapper aux tensions.....</i>	32
b.	<i>Diverses sources de tensions.....</i>	33
c.	<i>Un rapport appelant-appelé inégal.....</i>	33
d.	<i>Une gestion hétérogène des tensions.....</i>	34
e.	<i>De la charge mentale à la fatigue physique.....</i>	35
f.	<i>Être exposé à la souffrance des adhérents une composante de ce métier.....</i>	35
g.	<i>La peur : un bien grand mot.....</i>	38
3.	Autonomie - marges de manœuvre.....	40
a.	<i>Une autonomie contrôlée.....</i>	40
b.	<i>Des compétences clairement développées.....</i>	44
c.	<i>De la nouveauté dans l'habitude.....</i>	44
d.	<i>Informés oui. Consultés, ça dépend sur quoi.....</i>	47
e.	<i>Des changements vécus positivement.....</i>	51
4.	Rapports sociaux, relations au travail.....	52
a.	<i>Des relations saines, véritable atout pour un climat social favorable.....</i>	52
b.	<i>La coopération entre salariés : la force du collectif.....</i>	53
c.	<i>Disponibilité, confiance, relations ascendantes-descendantes : autant de qualificatifs pour désigner les bonnes relations des salariés avec leur hiérarchie.....</i>	54
d.	<i>Des salariés globalement écoutés.....</i>	58
e.	<i>Un soutien hiérarchique reconnu par les salariés.....</i>	60
f.	<i>Une définition du harcèlement qui ne s'applique pas dans le cadre de l'entreprise.....</i>	61
g.	<i>Une conception de l'utilité intériorisée chez les salariés.....</i>	63
h.	<i>Une reconnaissance du travail des salariés mitigée.....</i>	65
i.	<i>Des objectifs clairement définis.....</i>	66
j.	<i>Peu de dilemmes pour les salariés.....</i>	67
5.	Conflits de valeur.....	68
a.	<i>Des valeurs communes plutôt que des conflits de valeurs.....</i>	68
b.	<i>Une entreprise qui tente de se donner les moyens d'atteindre la qualité à laquelle elle aspire.....</i>	69
6.	Insécurité d'emploi.....	70
a.	<i>L'insécurité d'emploi : un sentiment peu développé au sein de l'entreprise.....</i>	70
b.	<i>Changer de métier et/ou de qualification oui, mais pour réaliser ses aspirations personnelles.....</i>	71

c. <i>Des perspectives professionnelles difficiles à établir à moyen terme</i>	72
d. <i>Le caractère soutenable du poste : à chaque catégorie son point de vue</i>	73
III. Préconisations	75
IV. Conclusion	77
Nomenclature des sigles utilisés	78
Références bibliographiques	79
Annexes	81

I. Introduction

Le marché du travail est aujourd'hui marqué par un ébranlement qui affecte les conditions d'exercice de l'activité salariale. Le rapport des hommes au travail évolue constamment et les formes d'organisations connaissent de profondes mutations. A ce titre, des sujets tels que la santé au travail ainsi que le « stress au travail » deviennent des thèmes récurrents ces dernières décennies, ils sont considérés sur le plan international, européen et national comme une préoccupation à la fois des employeurs et des travailleurs.

Cependant, cette question du stress semble avoir dépassé la sphère professionnelle puisqu'elle s'est étendue par le biais des médias. Ainsi, le stress devient l'objet des principaux titres de journaux, magazines, émissions... Citons l'exemple de la médiatisation des cas de suicide produits chez France télécom et plus récemment à La Poste.

Ce climat de malaise relayé par les médias qui se sont emparés de ce sujet, a conduit à réduire la notion de « Risques Psycho-sociaux » à celui de stress, simple manifestation de ce risque. Toutefois, il n'est pas à minimiser. Le stress professionnel est une réalité de plus en plus inquiétante et ses conséquences peuvent être néfastes aussi bien sur la santé physique et mentale des individus, que sur le bon fonctionnement des entreprises.

A ce titre, l'agence européenne pour la sécurité et la santé au travail indique dans son rapport de 2002 que le stress au travail affecte 28 % des salariés soit 41 millions de salariés européens.

Afin de combattre ce phénomène, le législateur s'est également emparé du stress au travail, sa préoccupation du sujet s'est traduite par l'élaboration de nombreuses lois et accords qui se sont ainsi succédés. Ces mesures ont eu pour objet de déterminer les engagements, obligations et responsabilités des employeurs, mais aussi des travailleurs, afin de protéger au maximum les salariés et leur entreprise de ce type de risque.

Ainsi, les articles L4121-1 et L4121-2 posent les fondements en matière d'obligations des employeurs pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs.

Ces obligations concernent également les acteurs de l'économie sociale et solidaire, il s'avère que certains acteurs de terrain se sentent très concernés par les enjeux actuels de la santé au travail, à l'image de cette entreprise au sein de laquelle nous réalisons ce diagnostic. Ce dernier nous permettra de mieux connaître les déterminants de la santé des salariés.

Dès lors, la mutuelle de services servira d'objet de démonstration. Une première partie introductive s'attachera à présenter la structure d'accueil du stage, mais aussi à détailler la manière dont s'est construite la demande de réalisation de cette étude.

Cette partie intégrera également la méthodologie employée afin de répondre à la problématique que nous nous sommes posée. Nous y trouverons un cadrage conceptuel et juridique concernant les notions clé qui auront été mobilisées autour du thème des risques psychosociaux, ainsi que la batterie d'indicateurs provisoires de facteurs de risques psychosociaux au travail établis par le Collège d'expertise sur le suivi statistique des risques psychosociaux au travail.

Dans la seconde partie, il s'agira d'examiner de manière concrète si les mesures entamées par l'entreprise permettent de dresser un portrait de la situation de l'entreprise à ce sujet. Pour ce faire, un croisement de concepts et d'outils seront mobilisés.

Il s'agit d'analyser et de comprendre le fonctionnement de l'entreprise en optant pour une vue globale tout en mobilisant des concepts de « la sociologie des organisations ». Cette science sociale nous permettra de mieux comprendre la logique qui se cache derrière cette diversité organisationnelle, qui peut exister au sein d'une même entité.

Nous utiliserons également une approche plus axée sur l'individu, il s'agit de la psychodynamique du travail de Christophe Dejours. Cette dernière se définit comme « l'analyse de la souffrance psychique résultant de la confrontation des hommes à l'organisation du travail et des processus intersubjectifs mobilisés par les situations de travail¹ ».

En conclusion, nous soulèverons les limites que nous avons rencontrées concernant les outils utilisés, puis nous alimenterons cette partie par quelques pistes d'actions construites à partir des informations recueillies auprès des salariés.

1. Construction de la demande

Une grande majorité des entreprises y compris celles de l'économie sociale sont confrontées aux enjeux de la santé au travail, ces derniers peuvent être d'ordre humains (intégrité physique et mentale des salariés, épanouissement, dialogue social...), liés à l'organisation du travail (coopération dans le travail, absentéisme, turnover, conflits...) ou encore d'ordre économique (coûts induits, qualité des réalisations ...).

L'étude au sein de cette mutuelle de services a été envisagée sous différents angles.

Elle s'est construite suite à une première étude documentaire sur « la santé au travail dans l'économie sociale » réalisée en 2008², dans le cadre d'un partenariat entre L'USGERES³ et Chorum via son pôle de recherche et d'action : CIDES⁴.

Cette étude réalisée par Chorum-CIDES a montré que l'économie sociale était bien concernée par la question des risques professionnels et de la santé au travail. Ainsi, l'étude met en évidence certaines caractéristiques structurantes de l'économie sociale.

En effet, l'étude pointe les facteurs de risques psychosociaux tels que le stress, les violences, l'usure, l'épuisement professionnel... particulièrement présents dans le secteur de l'économie sociale, ainsi que le contact avec le public qui impliquent parfois des tensions, des agressions verbales ou physiques et enfin les insuffisances d'effectifs, de moyens matériels, de formations, de perspectives, de reconnaissance...

L'étude montre également des facteurs atténuant ces risques tels que les collectifs de travail, l'association des salariés aux projets de la structure...

Afin de produire de la connaissance sur les rapports au travail des salariés dans l'économie sociale, la direction de l'entreprise a été sollicitée par Chorum-CIDES, d'où une intervention locale⁵ portant sur « les déterminants de la santé au travail des salariés dans l'économie sociale ».

Pour la structure d'accueil de l'étude, cette intervention fait suite à l'intérêt que cette dernière porte au sujet, puisque l'entreprise s'est inscrite aux prix territoriaux portant sur le thème « agir pour la prévention des risques professionnels dans l'économie sociale » mis en place par CIDES dans le cadre des appels à projets 2010.

Enfin, de par son positionnement en tant qu'entreprise citoyenne, et sa volonté de se démarquer en tant qu'entreprise différenciante en terme de ligne managériale vis-à-vis des autres plates formes téléphoniques, la direction a accepté que cette étude soit réalisée au sein de la structure considérant que cette dernière constitue

¹ Duarte Rolo, De la psychopathologie du travail à la psychodynamique du travail, avril 23, 2008, www.wordpress.com

² Etude documentaire sur la santé au travail dans l'économie sociale, Emmanuelle Paradis, CIDES-Chorum, décembre 2008.

³ Union de Syndicats et Groupements d'Employeurs Représentatifs dans l'Economie Sociale.

⁴ Chorum Initiatives pour le Développement de l'Economie Sociale.

⁵ Sous la forme d'un stage d'une durée de cinq mois.

un moyen d'évaluer le chemin parcouru, et de partager son expérience avec d'autres acteurs qui rejoignent ses valeurs.

Compte tenu de la demande, la démarche d'intervention consiste à réaliser une étude qui s'attachera à interroger de façon concrète six facteurs de risques psychosociaux (exigences au travail, exigences émotionnelles, autonomie, rapports sociaux, conflits de valeurs, insécurité d'emploi).

a. Contexte de l'entreprise

Filiale d'Harmonie Mutualité, l'entreprise dans laquelle se déroule l'étude est une mutuelle de services⁶, dédiée aux services d'aide à la personne, depuis sa création en 2003, l'entreprise connaît un fort développement. Avec ses 32 salariés, elle est l'assisteur mutualiste de 21 mutuelles santé, elle couvre également les 3,5 millions des adhérents à ces mutuelles. Elle bénéficie d'un agrément ministériel⁷, et est régie par le code de la mutualité.

Il s'agit donc d'une plate forme téléphonique au sein de laquelle les salariés passent beaucoup de temps avec les appelants, le temps passé à chaque appel en est l'indicateur «*Si un appel doit durer une demi-heure parce que la personne au bout du fil a besoin d'être guidée et rassurée, cela n'est pas un problème*⁸ ». D'ailleurs en 2009, la structure a reçu 100 000 appels, et mis en place 40 000 dossiers d'action.

Exemple type d'une intervention : un assuré appelle suite à une hospitalisation pour se renseigner sur l'aide proposée par sa mutuelle. En fonction des dispositions du contrat, le collaborateur de l'entreprise va déclencher des heures de ménage ou de garde d'enfant, grâce à un réseau de 1500 partenaires prestataires présents dans toute la France. Des organismes qui relèvent exclusivement du secteur de l'économie sociale et solidaire.

Ainsi, en plaçant l'écoute au centre de son activité, l'entreprise se veut être une véritable actrice de l'économie sociale, mais elle est également soumise aux contraintes des entreprises, puisqu'elle doit faire face à la concurrence, et qu'elle intègre le souci de maîtrise des coûts afin de permettre la viabilité économique de l'entreprise.

Afin d'être un partenaire proche et efficace pour les mutuelles utilisatrices, la mutuelle de services se veut attentive à leurs problématiques et à leurs évolutions.

Ainsi, La structure a pour cœur de métier trois volets:

Le premier est d'être un service d'assistance santé via une assistance téléphonique qui permet d'accompagner les adhérents et leur ayant droit dans le cadre de leur contrat santé à faire face aux risques engendrés par la maladie ou l'accident (décès, enfant malade hospitalisation).

Le second volet se veut être un service d'aide et de conseil à la personne en facilitant le quotidien des adhérents en les mettant en lien avec les organismes dédiés à l'aide à la personne.

Le dernier volet de la structure intègre un pôle médicosocial pour des compléments d'accompagnement plus personnalisés. Une assistante sociale ainsi qu'une psychologue clinicienne sont à l'écoute des adhérents.

b. Les caractéristiques de l'établissement et ses prestations

Écouter les adhérents tout en leur fournissant une réponse efficace sont des éléments essentiels que la structure met au centre de ses préoccupations, l'entreprise est dotée d'une équipe de chargés d'assistance qui répond aux questions de ces derniers, qu'elles soient d'ordre juridique, économique ou sociale.

⁶ Site organisation interne

⁷ Sans l'agrément, l'entreprise ne peut pas exercer son activité.

⁸ Extrait des propos du directeur de la structure dans l'interview parue sur atlantique développement publiée le 24 novembre 2009.

Elle offre également un service personnalisé à travers la prise en charge des appels ainsi que les documents au nom de chaque Mutuelle, afin d'assurer une réelle transparence du service.

Pour ce faire la structure mutualiste s'est entourée d'un réseau de partenaires exclusivement issu de l'économie sociale et solidaire, en effet, les 1500 partenaires et acteurs locaux de l'économie sociale et solidaire sont référencés au regard d'une charte éthique⁹. Ils sont tous agréés dans le cadre de la réglementation des services à la personne.

L'entreprise instaure une relation de confiance avec chaque Mutuelle cliente la considérant comme un partenaire à part entière, avec une logique de dialogue et de concertation pour faire évoluer le contenu de l'offre, ainsi qu'à travers la mise à disposition de supports de communication permettant de bénéficier d'un partenariat différenciant.

Enfin, les prestations proposées par l'assistant mutualiste concernent la famille et hospitalisation à travers l'envoi d'une infirmière, garde d'enfants, aide ménagère...

Ces prestations s'attachent à la santé et aux accidents de la vie via la mise en place du soutien psychologique, de téléassistance, ou encore par l'acheminement de médicaments.

Le dernier aspect passe par la prise en charge de l'aide dans l'organisation des obsèques, le respect des volontés lorsque survient le décès de l'assuré. Il se matérialise par l'offre d'informations téléphoniques et l'intermédiation en conseils juridiques et par une assistance médicale à l'étranger.

Ces prestations sont fondées sur des valeurs mutualistes (Éthique, solidarité, proximité tout au long de la relation avec l'adhérent au nom de sa Mutuelle), pour ce faire Les opérateurs de la plate-forme orientent et mettent en relation le particulier avec diverses associations en fonction du besoin exprimé. Ce service permet d'offrir un large choix de prestations afin de répondre le plus efficacement possible à toutes les demandes.

c. La mission au sein de l'entreprise

La mission qui doit être réalisée au sein de la mutuelle de services consiste à répondre à une double commande.

La première est de réaliser une étude au sein de la mutuelle de services pour le pôle de recherche et d'action CIDES sur les conditions de travail, le rapport au travail des salariés et les risques psychosociaux. La démarche d'intervention s'attachera à interroger de façon concrète six facteurs de risques psychosociaux (exigences au travail, exigences émotionnelles, autonomie, rapports sociaux, conflits de valeurs, insécurité d'emploi).

La seconde, est d'aider la structure à travers une intervention sociologique à mieux connaître les déterminants de la santé au travail en établissant un état des lieux.

Cette commande doit aboutir à l'élaboration d'un rapport de synthèse précis et argumenté sur la situation de la structure, afin que cette dernière puisse bénéficier d'un accompagnement complémentaire réalisé par CIDES pour la mise en place de démarches de prévention des risques professionnels.

d. La problématique de départ

Selon les propos de la direction, les questions concernant la santé physique et mentale de ses salariés constituent un enjeu prioritaire dans le travail de management et de gestion des ressources humaines à effectuer au quotidien auprès des salariés.

Elle est également consciente des situations difficiles¹⁰ auxquelles les salariés peuvent être confrontés dans l'exercice de leur profession : « les personnes recrutées sont averties des risques compte tenu de la nature des

⁹ Cf. annexe

¹⁰ Personnes atteintes de maladies, en situation de détresse, et/ou souffrance.

appels reçus »¹¹ , mais l'objectif avoué de la structure est de les aider à dépasser ces risques. Pour ce faire, l'établissement a mis le soutien organisationnel¹² au cœur de son activité. En effet, il est très important puisqu'il constitue une véritable aide au travail notamment dans la gestion du stress et des émotions.

Comme le souligne la responsable technique, « on espère que nos salariés ne soient pas stressés », ajoutant à l'appui de son vœu « il suffit de voir nos plans de formations qui portent sur la gestion du stress et des entretiens difficiles. Ainsi, la dimension psychologique est très présente. Notre personnel reçoit des formations qui portent sur la communication non violente, et cela constitue une vraie démarche de développement personnel pour nos salariés ».

L'entreprise a mis en place des entretiens individuels ou encore des remontées quotidiennes d'informations des situations les plus difficiles aux responsables de proximité.

Le recueil des informations a permis d'apporter quelques éléments de réponses qui aident dans le traitement de ces problématiques. Or la question qui se pose est de savoir si ces mesures permettent d'avoir un état des lieux précis de la situation de l'entreprise à ce sujet.

Pour l'entreprise, le but de cette démarche est d'observer comment les formations¹³ dont celles qui sont axées sur la communication non violente, vont avoir un impact sur le relationnel, d'où l'intérêt des formations plus axées sur la dimension psychologique.

Un réel besoin d'approfondir la question du stress et des risques psychosociaux est apparu, d'où la réalisation de l'étude dans le cadre de cette mutuelle de services. Cette intervention s'appuie sur les indicateurs provisoires des facteurs de risques psychosociaux au travail, ce modèle d'analyse a été établi par le collège d'expertise sur le suivi statistique des risques psychosociaux au travail.

2. Méthodologie de l'enquête

La préparation de l'enquête s'est faite en plusieurs étapes. La première a consisté en une phase d'observation et de participation à différentes instances de l'entreprise (réunions avec le personnel, réunion avec les équipes de chargés d'assistance). Cet outil déployé n'avait pas pour vocation de balayer l'ensemble des questions qui relèvent des conditions et du rapport des salariés au travail, mais seulement de mieux connaître l'activité de l'entreprise.

La seconde étape a nécessité la mobilisation d'autres outils tels que la recherche documentaire sur le sujet des risques psychosociaux et de la santé au travail, ainsi qu'une collecte d'informations concernant le cœur du métier (l'activité de l'entreprise, son organisation), qu'il a fallu récupérer auprès du personnel de l'entreprise.

Une autre technique mobilisée pour la réalisation de cette étude consiste en la réalisation d'entretiens¹⁴ « semi directifs » auprès du personnel de la mutuelle de services.

A travers cette dernière technique, la question du panel des personnes à mobiliser pour la réalisation de l'étude a été rapidement abordée afin de voir de quelle manière nous allons procéder afin de traiter ce sujet.

¹¹ Propos recueillis auprès de la direction technique.

¹² Sous la direction de Danièle Linhart, *Pourquoi travaillons-nous ? Une approche sociologique de la subjectivité au travail*, édition Erès, p 181.

(Le soutien organisationnel est une pratique qui consiste en l'écoute d'un chef de service, appelés responsables de groupes dans l'entreprise, ou encore l'intervention d'experts extérieurs, aide ou réseau...)

¹³ Cf, annexe

¹⁴ Cf. grille d'entretien

Les outils mobilisés devaient prendre en compte à la fois des éléments théoriques et la réalité du terrain d'investigation, à cet effet, une relation d'aller-retour s'est mise en place avec l'encadrement ainsi qu'avec la tutrice du stage afin d'ajuster la méthodologie au terrain d'intervention.

a. L'élaboration de l'enquête

La volonté formulée par Chorum consiste à vouloir mieux connaître les déterminants de la santé au travail dans l'économie sociale, dans le but d'approfondir leurs connaissances sur ce sujet en réalisant des travaux de recherches.

A ce titre, la première étape de cette étude a débuté par une phase d'observation d'une durée d'une semaine au sein de la mutuelle, cela permettait une intégration plus aisée au sein de la structure d'accueil afin de faciliter le déroulement du stage, puisqu'il a fallu expliciter la mission ainsi que le cadre d'intervention et les outils mobilisés à l'ensemble des salariés.

Cette étape permettait aussi de collecter des informations sur le terrain d'investigation, elles pouvaient s'avérer pertinentes pour l'étude. Enfin, cette phase a surtout permis de repérer les acteurs clés au sein de la structure et de cibler les personnes à interviewer.

Suite à cette phase d'observation, une phase de recherche documentaire et de lecture d'ouvrages sociologiques ainsi que des lectures indigènes portant sur les risques psychosociaux et sur les conditions de travail était nécessaire afin d'alimenter ce diagnostic.

Parallèlement à cette phase, il a été indispensable de préparer la phase d'entretiens, cela a commencé par la prise de contact avec le personnel afin de lui expliquer le déroulement de l'enquête. Il s'agissait ensuite de formaliser la participation des intéressés à travers la passation d'un tableau de participation sur lequel les personnes souhaitant participer s'inscrivaient sur la base du volontariat.

En ce qui concerne les modalités de réalisation de l'étude énoncées à la direction pour l'accomplissement de ce diagnostic, certains critères ont été imposés à l'ensemble des salariés, il a été décidé qu'il fallait un nombre minimum de participants pour que l'étude soit représentative, ce nombre a été porté à 15 personnes.

L'autre critère que devait prendre en considération l'encadrement ainsi que le reste du personnel était, la participation d'hommes à cette enquête compte tenu de la forte présence de femmes dans l'entreprise.

Une durée minimale d'une heure pour que chaque entretien était indispensable afin de balayer l'ensemble des questions, d'où une prise de contact essentielle avec les responsables de groupe afin qu'elles libèrent notamment des plages horaires aux chargés d'assistance qui souhaitaient participer à l'étude. Pour l'encadrement, la démarche était quelque peu différente, puisqu'il fallait convenir d'un horaire directement avec chaque personne.

Le déroulement des entretiens s'effectuait sur le temps de travail des participants. D'ailleurs, la direction a été mobilisée pour nous dédier une salle isolée, ce afin de permettre à chaque salarié de pouvoir s'exprimer librement.

Afin de garantir l'anonymat de chaque personne ayant participé à la phase d'entretiens, les noms des personnes ont été recodés, et une copie de l'entretien sous forme audio a été remise à chaque salarié ayant contribué à la réalisation de l'enquête.

b. L'élaboration de la grille d'entretien

Les entretiens « semi directifs » réalisés dans le cadre de l'étude au sein de la mutuelle de services s'appuient sur une grille qui reprend l'ensemble des indicateurs provisoires des facteurs de risques psychosociaux au travail¹⁵ proposés au Ministère du travail.

Ainsi cette grille regroupe six grands axes de risques psychosociaux, chaque axe comprend des indicateurs qui lui sont propres.

Axe 1 :

Le premier axe concerne les exigences au travail, dans lequel des concepts développés par différents auteurs dont celui de « demande psychologique » élaboré par Robert Karasek¹⁶ ou celui « d'efforts » de Johannes Siegrist, sont regroupés sous cette notion. Selon ces auteurs, la demande psychologique ou les efforts se définissent par les exigences associées à l'exécution du travail en termes quantitatifs (contraintes de temps, quantité de travail excessive, etc.) et qualitatifs (complexité des tâches, concentration, demandes contradictoires, responsabilités, etc.).

Les exigences du travail peuvent être décrites au moyen de sept indicateurs qui sont :

- La quantité de travail
- La pression temporelle dont trois autres questions distinctes qui sont :
 - 1) Le fait de subir au moins 3 contraintes de rythme de travail.
 - 2) Le fait d'interrompre fréquemment une tâche pour une autre non prévue
 - 3) Le fait de devoir se dépêcher pour faire votre travail
- La complexité du travail
- Les difficultés de conciliation entre travail et hors travail.

Axe 2 :

Le second axe traite les exigences émotionnelles. Cette notion permet de mesurer le coût sur la santé de ce qu'on appelle le "travail émotionnel". Ainsi, les formes de mobilisation de la subjectivité qui sont spécifiques aux métiers de services concernent de ce fait un large spectre d'activités : commerce, tourisme, accueil dans les services publics, socioéducatif, enseignement, santé, etc... Elles peuvent être décrites par le travail émotionnel.

Le travail émotionnel consiste, dans l'interaction avec les bénéficiaires du travail, à maîtriser et façonner ses propres émotions, mais aussi à maîtriser et façonner les émotions des bénéficiaires du travail.

A ce titre, on peut faire référence à l'hôtesse de l'air qui doit toujours avoir l'air sereine pour rassurer les passagers ou à la serveuse de bar qui doit plaisanter avec les clients tout en veillant qu'ils restent à leur place.

Les effets sur la santé se déploient selon deux axes.

D'une part, il y a l'épuisement émotionnel (*Burn out*) et la difficulté à être disponible émotionnellement pour ses proches, après le travail. Cette notion correspond à des situations où les émotions mobilisées sont authentiques, par exemple l'empathie ou la compassion des infirmières qui ne peut être feinte.

¹⁵ Les indicateurs en question ont été proposés à la demande du ministre en charge du travail, par le collège d'expertise sur le suivi statistique des risques psychosociaux au travail, ce collège comprend des économistes, des ergonomes, des épidémiologistes, un chercheur en gestion, des chercheurs en médecine du travail, des psychologues et des psychiatres, des sociologues et des statisticiens.

¹⁶ Le modèle de Karasek permet de faire le lien entre le vécu du travail et les risques que ce travail fait courir à la santé. Ainsi le questionnaire qu'il a construit permet de mesurer pour chaque salarié l'intensité de la demande psychologique à laquelle il peut être soumis, la latitude décisionnelle dont il dispose et le soutien social qu'il reçoit sur son lieu de travail.

D'autre part, il s'agit de la facticité des émotions, de l'inauthenticité, et du sentiment pénible de continuer, après le travail, à "mimer" mécaniquement des émotions que l'on ne ressent pas et d'être inauthentique avec ses proches. Ceci correspond plutôt aux métiers du tourisme et du commerce, où il faut sans cesse avoir l'air enjoué.

Dés lors, cinq indicateurs ont été sélectionnés pour refléter les différentes sous-dimensions de la charge émotionnelle :

- La Relation au public,
- Empathie, contact avec la souffrance,
- Tensions avec le public,
- Devoir cacher ses émotions,
- Peur au travail,

Axe 3 :

Les questions qui composent cet axe concernant l'autonomie et les marges de manœuvre. D'ailleurs les travaux de Robert Karasek, à la fin des années 1970, ont mis en avant l'intérêt de combiner la demande psychologique à la latitude décisionnelle, et ils ont fait connaître un essor important à ce concept qui avait été présenté auparavant dans la littérature.

Cette dimension « autonomie – marges de manœuvre », appelée aussi contrôle ou latitude décisionnelle, se définit, depuis les travaux menés par Karasek, par deux sous-dimensions : l'autonomie décisionnelle et l'utilisation des compétences.

La première sous-dimension fait référence à la marge de manœuvre dont dispose le salarié dans son travail et à sa participation dans la prise de décision. La seconde se définit elle par la possibilité pour le salarié d'apprendre et de développer de nouvelles compétences.

Pour ce faire, six indicateurs et non pas sept comme il a pu être mentionné, permettent de caractériser les différentes sous-dimensions de l'autonomie et des marges de manœuvre au travail :

- Autonomie procédurale,
- Prévisibilité du travail : cette sous-dimension est la seule pour laquelle on ne dispose pas d'indicateur dans les enquêtes existantes,
- L'utilisation et le développement des compétences,
- Participation, représentation,

Axe 4 :

Au niveau des rapports sociaux et des relations au travail, ces derniers ont pu être différenciés à l'aide de quatre notions qui sont : le soutien social de la part des collègues et de la hiérarchie; la violence au travail caractérisée par des mises en situation d'agression, d'isolement, de mépris ; la notion de reconnaissance et de sentiment d'utilité du travail effectué ; et enfin, le fait de recevoir de la part de la hiérarchie des injonctions contradictoires qui reflète des problèmes d'organisation du travail et de gestion de la communication en milieu de travail, liés à la qualité du leadership :

- Le soutien social au travail,
- La violence au travail,
- La reconnaissance des efforts,
- Leadership (clarté, pilotage du changement).

Axe 5 :

La notion de conflits de valeur apparaît lorsque les questions mesurant la demande psychologique ne parviennent plus à identifier les facteurs à l'origine de cet état de mal-être ressenti par le travailleur.

Cet état fait son apparition lorsque ce qu'on demande à l'individu de faire des choses vient en opposition avec ses normes professionnelles, sociales ou subjectives, compte tenu de la nature du travail à réaliser ou encore du

temps et des moyens dont il dispose. Ainsi ce phénomène survient particulièrement dans certains secteurs tels que ceux de la santé et de l'action sociale.

D'ailleurs, cette situation a été caractérisée d'« impératifs dissonants » par certains auteurs. L'obligation de travailler d'une façon qui heurte sa conscience professionnelle représente une contrainte dont l'émergence et l'effet sur la santé mentale ont été décrits par de nombreux médecins du travail tant en France qu'ailleurs dans le monde.

Différentes stratégies défensives sont adoptées par les personnes qui rencontrent cette problématique, particulièrement lorsqu'elles sont confrontées à ce difficile arbitrage et veulent éviter de trahir leurs principes et de s'exposer ainsi au mépris de la clientèle ou des collègues.

Ainsi cela peut se traduire par de l'hyperactivité ou du cynisme. Ces stratégies peuvent avoir des effets néfastes sur le climat de travail et la qualité des services.

Cette dimension peut être illustrée par deux indicateurs, la première concerne les conflits d'éthique et la seconde s'attache à interroger la « qualité empêchée ».

Axe 6 :

Enfin, le dernier thème s'intéresse à l'insécurité d'emploi. « L'impuissance ressentie à préserver la continuité souhaitée dans une situation de menace sur l'emploi » est la définition qu'on peut donner à cette notion. Des travaux empiriques ont confirmé la place centrale que peut occuper ce dernier parmi les facteurs de stress qui ont un impact négatif sur la santé psychologique.

Ce phénomène a été théorisé par Siegrist en termes de dégradation de l'équilibre entre effort et récompense, en particulier par la perte du contrôle sur son statut professionnel (sentiment de maîtrise, efficacité, estime de soi).

Trois indicateurs essayent de cerner les différentes dimensions de l'insécurité qui jusqu'ici est peu prise en compte dans les enquêtes :

- La sécurité de l'emploi et du salaire qui regroupe 2 questions
- La « soutenabilité » du travail se compose d'une question.

Il convient donc de rappeler que la grille qui a été proposée par le collège d'expertise sur le suivi statistique des risques psychosociaux au travail a dû être adaptée aux besoins du terrain. Ainsi, d'autres questions ont été ajoutées afin de compléter les indicateurs qui ont été proposés, notamment en début et en fin d'entretien.

Les questions de départ ont eu pour but de mieux connaître le parcours professionnel des salariés interrogés. Tandis que celles de la fin avaient pour objet d'obtenir une projection de ces derniers sur du long terme.

c. Définitions et cadrage juridique

Toutefois, avant d'explicitier chaque axe et les indicateurs qu'il comprend, il est nécessaire de fournir quelques définitions de cadrage et plus particulièrement celles des risques psychosociaux et du stress.

Définition des risques psychosociaux :

Les risques psychosociaux¹⁷ sont souvent résumés par simplicité sous le terme de « stress », qui n'est en fait qu'une manifestation de ce risque. Ils recouvrent en réalité des risques professionnels d'origine et de natures variées, qui mettent en jeu l'intégrité physique et la santé mentale des salariés et ont, par conséquent, un impact sur le bon fonctionnement des entreprises. On les appelle "psycho-sociaux" car ils sont à l'interface :

¹⁷ Source : Définition du Ministère du Travail et des Relations Sociales

1) de l'individu : le "psycho".

2) et de sa situation de travail : le contact avec les autres (encadrement, collègues, clients...), c'est-à-dire le "social".

Plusieurs facteurs, lorsqu'ils sont subis et éprouvés dans la durée, individuellement ou ensemble, aboutissent à l'apparition de risques psychosociaux.

Après avoir défini ce que peuvent représenter les risques psychosociaux, regardons de plus près celle qui concerne le stress.

Définition du stress :

On parle de stress¹⁸ au travail lorsqu'il existe un déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement professionnel et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face.

Ainsi, on distingue les situations de stress aigu (quand une personne doit faire face à un événement ponctuel) et des situations de stress chronique, lorsque cette situation est durable. Il en résulte des conséquences sur la santé des salariés et des dysfonctionnements dans l'entreprise.

Cadrement juridique :

Voici quelques textes de référence recensés, ils ont été établis par le législateur, ils concernent les questions des risques psychosociaux et du stress au travail.

Loi(s)

- Loi de modernisation sociale n°2002-73 modifiant l'art. L.241-2 stipule que l'employeur doit assurer aussi bien la santé mentale que la santé physique de ses salariés. Il en est en effet directement responsable, et doit donc prendre toutes les mesures nécessaires en termes de formation, d'information et de prévention. Par exemple si un salarié provoque un accident en quittant son entreprise avec un taux important d'alcoolémie, l'employeur en est pénalement responsable.

Décret(s)

- Décret n°2001-1016 du 5 novembre 2001 portant création d'un document relatif à l'évaluation des risques pour la santé et la sécurité des travailleurs, prévue par l'article L. 230-2 du code du travail et modifiant le code du travail (deuxième partie : Décrets en Conseil d'Etat).
- Décret n°2003-546 du 24 juin 2003

Accords

- Accord national sur le harcèlement et la violence au travail - 26 mars 2010.
- Accord sur le stress au travail - KONE - 26 janvier 2010
- Accord national interprofessionnel du 2 juillet 2008 sur le stress au travail (signé par cinq organisations syndicales de salariés, étendu par arrêté ministériel du 23 avril 2009). ce dernier transpose l'accord-cadre européen de 2004 en droit français, en prenant en considération les évolutions de la société sur cette préoccupation qui concerne aussi bien les employeurs que les salariés. Il a pour objectif d'améliorer la santé et la sécurité des travailleurs par un traitement des causes de risque psychosocial. Il stipule en effet que « *dès qu'un problème de stress au travail est identifié, une action doit être entreprise pour le prévenir, l'éliminer, ou à défaut le réduire* ». L'ANI définit la notion de stress et vise à responsabiliser les acteurs qui peuvent lutter contre le stress au travail en se focalisant sur les causes et les facteurs d'apparition de celui-ci. En effet traiter le risque psychosocial à sa source permet de tirer des bénéfices économiques et sociaux pour les entreprises, mais également pour les travailleurs.

¹⁸ Source : Définition établie par l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail de Bilbao

L'ANI met ainsi en évidence sept éléments visant à la sensibilisation et à la prévention du risque psychosocial :

- « augmenter la prise de conscience et de la compréhension du stress au travail, par les employeurs, les travailleurs et leurs représentants,
 - attirer leur attention sur les signes susceptibles d'indiquer des problèmes de stress au travail et ce, le plus précocement possible,
 - fournir aux employeurs et aux travailleurs un cadre qui permette de détecter, de prévenir, d'éviter et de faire face aux problèmes de stress au travail sans toutefois culpabiliser l'individu par rapport au stress.
- Dans ce cadre, les partenaires sociaux souhaitent concourir à la préservation de la santé des travailleurs par :
- la mise en place d'une prévention efficace contre les problèmes générés par les facteurs de stress liés au travail,
 - l'information et la formation de l'ensemble des acteurs de l'entreprise,
 - la lutte contre les problèmes de stress au travail et la promotion de bonnes pratiques notamment de dialogue dans l'entreprise et dans les modes organisationnels pour y faire face,
 - la prise en compte de l'équilibre entre vie professionnelle, vie familiale et personnelle. »

D'après l'accord-cadre européen, il est entendu qu'en cas de stress non lié au travail, bien que l'employeur ne soit pas directement tenu de résoudre ces situations, il lui est recommandé d'assister au maximum le travailleur concerné et de l'aider à surmonter la situation, car plus celle-ci se prolonge, plus l'environnement de travail peut s'en avérer négativement affecté.

Cet accord national est applicable à toutes les entreprises depuis le vingt-huit avril 2009¹⁹, date de l'arrêté d'application. Il exclu cependant la question du harcèlement et de la violence au travail, mais prévoit dans les douze mois suivant une nouvelle négociation des partenaires sociaux à ce sujet.

- Accord cadre européen sur le stress au travail, signé par les partenaires sociaux le 8 octobre 2004. Cet accord représente l'un des outils les plus importants des quinze dernières années, depuis la mise en place de la directive cadre 89/391, en ce qui concerne la prévention des risques professionnels. Il a pour objet d'augmenter la prise de conscience et la compréhension du risque psychosocial par les employeurs et les salariés. Il propose également une méthode permettant d'identifier ces risques, de les prévenir et de les traiter. L'accord constitue une avancée importante par rapport à la directive cadre sur la santé et la sécurité au travail car il reconnaît le risque psychosocial, et plus précisément le stress au travail comme une préoccupation européenne. Il définit également clairement les responsabilités des employeurs ainsi que la participation des salariés dans la mise en place de mesures contre le stress. Le but de cet accord est orienté vers l'action, et même le stress lié à des facteurs extérieurs à l'entreprise est pris en considération lorsqu'il produit des effets au sein de l'établissement. Les facteurs de risques sont inscrits dans l'accord, permettant à l'employeur de mettre en œuvre une démarche préventive.

Cet accord, n'est pas contraignant. En effet, bien qu'il engage ses signataires et leurs adhérents, il ne prévoit aucune sanction en cas de non respect de cet engagement.

Circulaires

- Circulaire DRT n° 6 du 18 avril 2002
- Circulaire DRT n° 2004-01 du 13 janvier 2004
- Circulaire DRT n° 2005-05 du 20 juin 2005

Arrêté

- Arrêté du 24 décembre 2003 relatif à la mise en œuvre de l'obligation de pluridisciplinarité dans les services de santé au travail

¹⁹ Arrêté du 28 avril 2009 : Arrêté d'application de l'accord national interprofessionnel sur le stress au travail

Responsabilité des salariés :

La Responsabilité des travailleurs est également engagée puisque tout employé a pour obligation de se conformer aux mesures de protection déterminées par son employeur.

Les obligations des travailleurs en termes de risques professionnels sont répertoriées dans la directive cadre 89/391/CEE vue précédemment (Cf. Annexe 2, Section III, Obligations des travailleurs) selon laquelle chaque employé doit éviter toute situation susceptible de créer un risque, comme dans l'utilisation de machines par exemple, et doit assurer la protection nécessaire pour effectuer ses tâches sans danger pour lui ni pour autrui. Il doit également signaler à son employeur toute situation de travail pouvant présenter un danger grave et immédiat, ou tout problème lié au système de protection. Enfin, il doit participer à l'accomplissement des exigences de protection sanitaires que lui imposent l'employeur afin d'assurer à ce dernier que l'environnement et les conditions de travail sont sans danger.

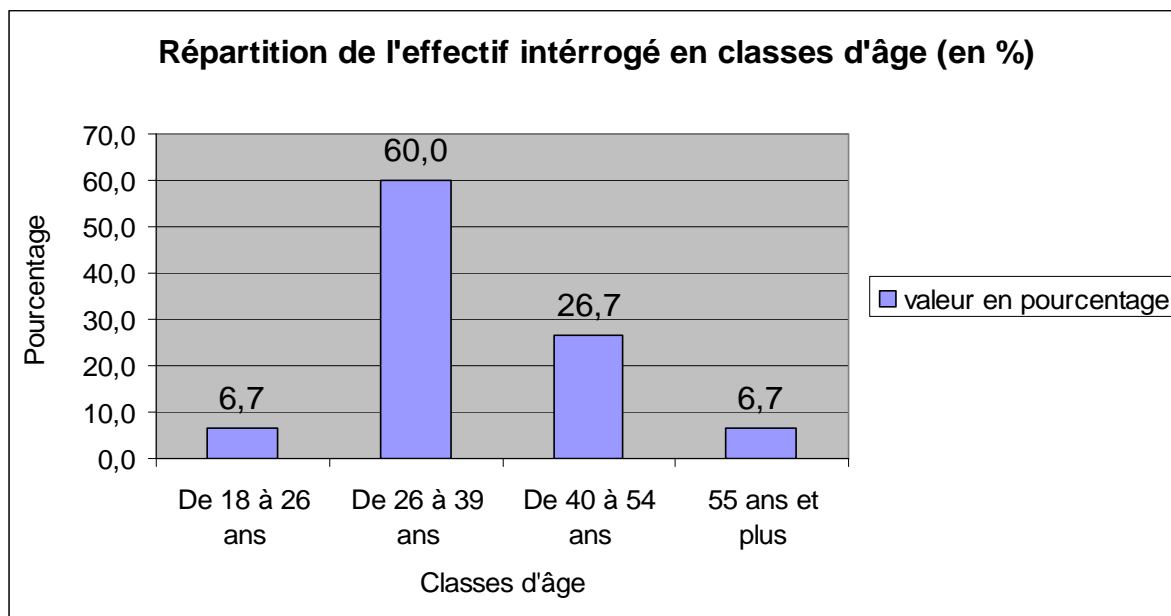
En effet, le Code du Travail stipule qu' « *il incombe à chaque travailleur de prendre soin, en fonction de sa formation et selon ses possibilités, de sa santé et de sa sécurité ainsi que de celles des autres personnes concernées par ses actes ou ses omissions au travail* »²⁰. Le Code du Travail consacre un chapitre aux obligations des travailleurs (cf. Annexe 7 : Code du Travail, Chapitre II : Obligations des travailleurs, Article L4122-1), car bien qu'ils n'aient pas directement la responsabilité de prévenir ce type de risques, ils sont dans l'obligation de collaborer avec l'employeur afin d'assurer un environnement de travail.

²⁰ Article L4122-1 du Code du Travail concernant les obligations des travailleurs.

II. II Evaluation des risques psychosociaux au sein de la mutuelle de services

Profil des interrogés et trajectoire professionnelle : Des salariés plutôt jeunes et issus d'horizons différents :

Graphique 1 : Répartition de l'effectif interrogé en classes d'âge (en %)



Source : données internes mutuelle de services

Notes : N = 15 ; moyenne d'âge : 37,0666667 ; médiane : 37 ; écart type : 8,81, mode : 28 ; minimum = 25 ans ; maximum = 57 ans.

Si les salariés des plates formes téléphoniques sont réputés pour être jeunes (moins de 30 ans)²¹, ceux de la plate formes de services de cet établissement ont une moyenne d'âge supérieure (36,6 ans), celle de la population interviewée atteint 37 ans, ainsi comme le souligne le tableau ci-dessus, ces derniers sont plus âgés (93,3 % de l'effectif interrogé a plus de 26 ans).

La moyenne d'âge de l'entreprise s'élève à 38,3 ans, elle comprend différents métiers (Chargés d'appels, assistante sociale, psychologue, direction, responsables de groupes...). Les salariés sont toutefois moins âgés (26,7 % des 40-54 ans contre 47,1% de la même classe d'âge) que ceux du secteur de la mutualité²².

Le niveau de qualification de ces derniers varie en fonction du poste occupé, il reste relativement élevé à l'image des centres d'appels standards, et on trouve fréquemment des bac +2, ils correspondent au niveau minimum requis pour intégrer la structure.

Néanmoins, les diplômés les plus faibles possèdent au minimum un baccalauréat, et ceux ayant des diplômes plus élevés ont un bac +5, ce qui les conduit à occuper des postes plus hauts hiérarchiquement.

Les individus interrogés sont majoritairement de sexe féminin, et ont par ailleurs occupé différents postes dans leur parcours professionnel, allant de la vente (en magasin ou par correspondance) aux métiers de service à la personne. Ils affirment quasiment tous occuper leurs postes par amour des métiers du social et une volonté d'aider autrui.

Ces différences (âge, sexe, diplôme) s'expliquent en partie à travers le parti pris de la direction qui recherche des profils qui correspondent aux postes en question plutôt que des diplômes.

²¹ Dossier INRS, Travail en centres d'appels téléphoniques, « profil type du téléopérateur », p.4

²² Carte d'identité de la branche de la mutualité, OEMM-CEREQ, février 2008, p.13

1. Exigences au travail

a. Une quantité de travail globalement correcte, mais moins de temps morts

Trois catégories de discours émergent :

- 1) La première catégorie concerne les salariés qui considèrent que la quantité de travail n'est pas trop importante.
- 2) La deuxième comprend ceux qui estiment que la quantité de travail dépend de plusieurs facteurs, cette quantité se caractérise par des pics mais également par des périodes plus calmes. Cette catégorie considère que la quantité de travail est correcte.
- 3) La dernière catégorie correspond aux salariés qui considèrent que la quantité de travail est importante.

Dans le cas présent, l'activité et les objectifs de l'entreprise tendent plus vers une logique de travail qualitatif. Les salariés l'ont globalement bien compris puisque dans l'ensemble, à la question: « Trouvez-vous qu'on vous demande une quantité trop importante de travail », près d'un tiers des interrogés considère que la quantité de travail n'est pas trop importante compte tenu des services proposés par la mutuelle aux adhérents.

Afin d'illustrer cette catégorie, examinons ce que nous répond Séverine à cette question, cette salariée fait partie de la première catégorie.

« On nous demande pas de quantité ici, on nous demande de la qualité tu vois, c'est la différence avec les autres plates formes que tu peux rencontrer ailleurs, c'est qu'ici on nous demande pas du tout de quantité, on nous demande de la qualité, c'est-à-dire qu'on peut rester 20 minutes avec l'adhérent en ligne s'il a besoin de renseignements. parce qu'on ne fait pas que la mise en place d'heures d'aide ménagère, mais on fait aussi du service à la personne, c'est-à-dire qu'une personne qui est en demande d'aide sur du long terme par exemple, nous effectivement on ne peut pas répondre à sa demande, donc on va essayer de trouver d'autres organismes, d'autres aides qui pourront venir compléter ce que nous mettons en place, donc à partir de ce moment là, tu ne peux pas te contenter de faire de la quantité, on ne peut pas faire de la quantité quand on part sur cet esprit là quoi, c'est plus de la qualité, donc il n'y a pas un nombre d'appels par jour qu'on nous demande de décrocher, enfin voilà, il y a vraiment une souplesse par rapport à ça ici quoi, c'est vraiment la qualité qui importe et pas la quantité, et on n'a pas d'objectif à réaliser » (Séverine)

Cette idée est nuancée par les propos d'Emma et d'Elodie. Elles font partie de la seconde catégorie, elles considèrent que la quantité de travail est correcte, ces deux salariées soutiennent l'idée selon laquelle la quantité de travail qu'elles doivent réaliser dépend de plusieurs facteurs (nombre de personnes présentes, période de l'année, ou encore heure de la journée). A ces différents paramètres s'ajoutent une modification des horaires de travail pour une partie du personnel, et ce depuis le déménagement effectué en novembre 2009. Ce changement a été effectué par l'encadrement dans le but d'adapter les horaires aux besoins de l'activité (plus particulièrement aux appels).

Une partie des salariés de l'entreprise considère que la modification des horaires s'est accompagnée d'une intensification du travail et d'une réduction des temps dits « plus calmes ».

L'hypothèse qui en découle serait de considérer que le travail n'est tenable pour ces salariés que s'il existe des moments qui permettent de compenser les pics d'activité par des temps dits « plus calmes » qui les aident à mieux récupérer durant la journée de travail.

Selon Sylvie Hamon-Cholet et Catherine Rougerie, ce sentiment est partagé par de nombreux salariés dont les contraintes du métier sont multiples. Pour ce faire, elles désignent « les ouvriers de type industriel, les employés de la santé et de l'hôtellerie-restauration, certains employés de commerce, notamment dans la grande

distribution. Mais c'est aussi le cas, à profession équivalente, des salariés qui doivent respecter des normes de qualité²³». Afin d'illustrer les propos des deux auteurs, voici ce qu'Emma et Elodie ont affirmé à ce sujet.

« Alors en fait, ça dépend un petit peu des moments, parce que mon activité je sens bien qu'elle est assez cyclique, il y a des moments dans l'année où je vais avoir vraiment beaucoup de demandes à traiter, et puis d'autres périodes de l'année comme l'été par exemple où c'est beaucoup plus calme » (Emma)

« Oui voilà, à partir d'Avril-Mai ça baisse, juin aussi ça stagne, bon là ça baisse vraiment juin-juillet, et puis ça reprend en septembre un peu, oui après ça reprend doucement avec une baisse en décembre aussi, après on repart ouais, mais bon là c'est, pour répondre de façon globale à ta question je dirais non, pour répondre sur cette semaine qui ne serait pas très représentative, est ce qu'on demande beaucoup de boulot, là je dirais oui, mais la semaine n'est pas représentative... On sait que janvier-février-mars ce sont des gros mois où on est beaucoup appelés, il suffit de regarder les statistiques de l'année précédente et le rapport annuel de l'activité 2009 qui est passé, toutes les Chargées d'appels ont eu ce rapport sur papier et sur Outlook hein... » (Elodie)

Enfin, on trouve les salariés de la dernière catégorie, ces derniers estiment que la quantité de travail est importante. Ce cas de figure concerne principalement des postes à responsabilités. Ces salariés justifient leur rapport au travail par les caractéristiques propres du poste, « variété de tâches, disponibilité dont il faut faire preuve, investissement et autonomie ». D'ailleurs voici deux extraits qui résument leur perception à ce sujet

« Les journées sont bien remplies, très bien remplies quand même, pas de temps morts, pas de temps morts, non ouais très bien remplies. Ouais, ouais » (Agnès)

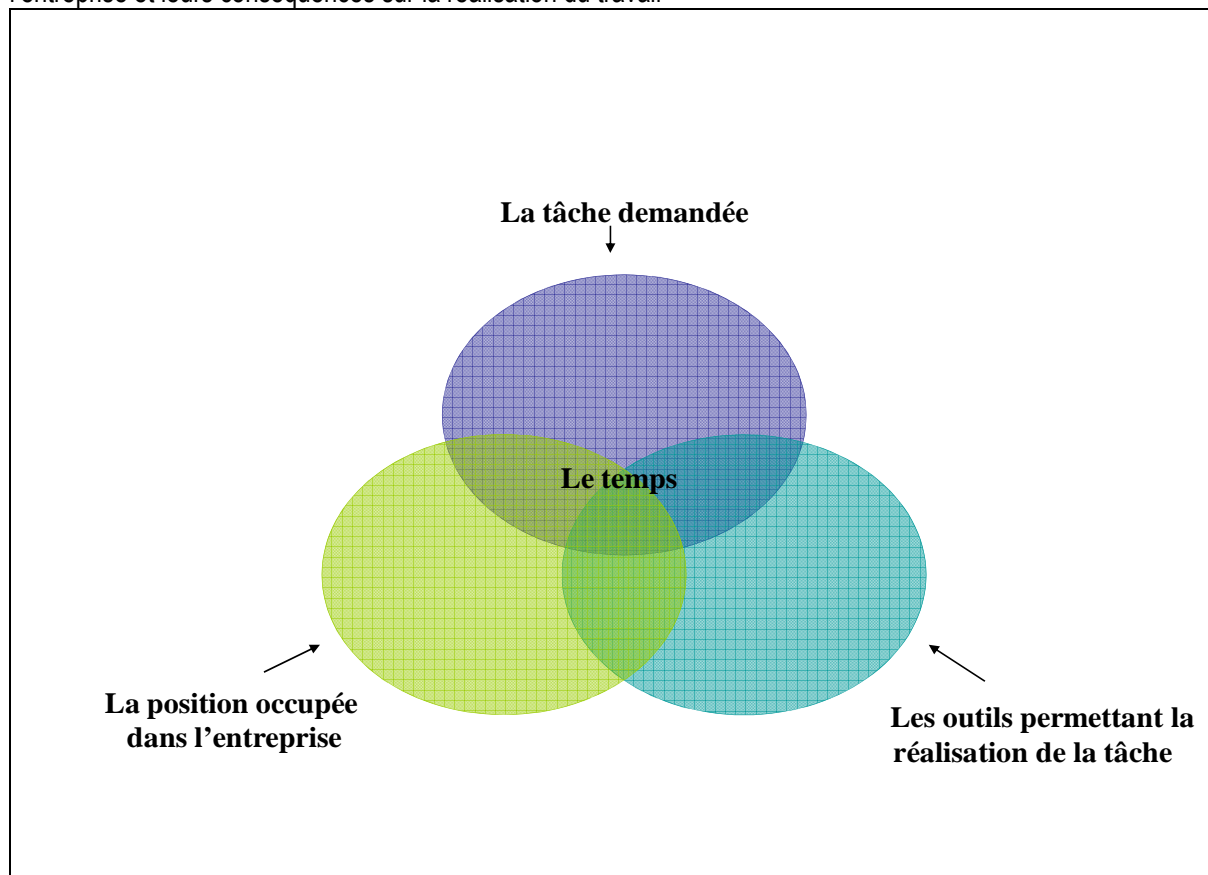
« Sur un poste comme celui là, je pense que c'est soi même qu'on doit savoir planifier par rapport à sa charge aussi, voilà. » (Sophie)

b. Une pression temporelle graduée

Le sentiment de « manquer de temps pour réaliser les tâches demandées » est une opinion partagée par la plupart des salariés interrogés, et ceci, quelle que soit leur position hiérarchique. Ce sentiment émerge suite à trois niveaux d'interactions qui doivent être pris en considération (figure ci-dessous).

²³ Sylvie Hamon-Cholet et Catherine Rougerie, *La charge mentale au travail : Des enjeux complexes pour les salariés*, conditions de travail, économie et statistiques N°339-340, 2000, p 8.

Figure 1: L'influence des facteurs organisationnels et technologiques sur la gestion du temps au sein de l'entreprise et leurs conséquences sur la réalisation du travail



Tout d'abord, tous les salariés n'occupent pas la même position au sein de l'organisation. Or cette position hiérarchique doit être corrélée avec les moyens, c'est-à-dire les outils mis en œuvre pour réaliser le travail demandé, ainsi qu'avec la tâche elle-même.

Premièrement, il est nécessaire de rappeler que plus la fonction occupée est haute, plus l'emprise que le salarié peut avoir sur ses outils est grande (gestion du temps, des projets...). À l'inverse, plus on descend dans la hiérarchie des postes, plus les moyens d'emprise (quantité d'appels entrants, temps et situation auxquels sont confrontés les chargés d'assistance, lenteur de l'outil informatique²⁴) sont faibles.

Deuxièmement, en ce qui concerne la tâche demandée, la position occupée au sein de l'entreprise influence fortement la nature de la tâche, plus on monte dans la hiérarchie et plus les tâches sont diversifiées. En revanche, plus on descend et plus les tâches sont spécialisées.

Enfin, on observe que les salariés qui occupent les positions les plus basses dans l'entreprise ont peu de moyens leur permettant de gérer « le temps » consacré à la tâche. Ce moyen doit cependant être nuancé avec la situation à laquelle est confronté le salarié. En effet, si le conseiller reçoit un appel difficile, le temps nécessaire pour répondre à la demande est pris en fonction des besoins de l'adhérent.

²⁴ Durant la durée du stage, les outils informatiques tels que les ordinateurs et les fax présentaient une lenteur qui pouvait engendrer une pression supplémentaire particulièrement aux chargés d'assistance, la direction technique a pris connaissance de cette contrainte technologique et elle a entrepris des mesures afin d'y remédier.

En matière de pression temporelle, quatre niveaux de réponses ont été constatés, ils se composent de la manière suivante :

Niveau 1 : « travail à effectuer de manière urgente », il concerne principalement les chargés d'assistance, ce premier niveau se compose en deux sous ensembles :

- 1.a) urgence subie, pas très bien gérée
- 1.b) urgence subie, voir nécessaire à certains moments.

Niveau 2 : « travail à effectuer de façon urgente, il s'accompagne de stratégies qui permettent d'y faire face », il concerne une partie des chargés d'assistance.

Niveau 3 : travail à effectuer de manière moins urgente, avec une marge suffisamment importante et une hiérarchisation des tâches (cadres intermédiaires).

Niveau 4 : travail à effectuer avec une importante marge de manœuvre, pas d'urgence. (Cadres).

Ces niveaux de réponses sont évidemment à combiner avec la figure ci dessus.

Le premier niveau concerne en majorité les conseillers téléphoniques, il semble qu'ils soient les plus exposés à cette pression temporelle dans la mesure où ils occupent des postes plus spécialisés.

Les appels téléphoniques dictent le rythme de travail dans la journée de travail. Les chargés d'assistance peuvent se mettre en « retrait administratif²⁵ » ou encore effectuer des retraits plus courts pour finaliser les dossiers traités. Néanmoins, les moyens de contrôle des outils tels que le téléphone mis à disposition des salariés présentent malgré tout des limites finement décrites par Marie et Séverine.

« On met un wrap-up, c'est une touche sur laquelle on appuie, où pendant trois minutes on fait ce que l'on veut, mais lorsqu'il y a trop d'appels cette touche saute. Donc ça c'est agaçant parce qu'on n'a pas fini, et il y a des jours où on a énormément d'appels, et on peut mélanger les dossiers ». (Marie)

« Si tu veux il y a une organisation ici qui est super aléatoire en fait, parce qu'on ne peut pas savoir à l'avance combien d'appels il va y'avoir dans la journée, donc l'effectif ... est évalué par rapport aux appels de l'année dernière à la même date... Donc il peut arriver des fois qu'on soit moins, parce qu'il y a des gens qui sont en RTT ou en maladie ou en congés peu importe. Et du coup le téléphone va sonner plus, à ce moment là si on a une Base De Connaissances à préparer qui doit être rendue, bah là oui ça va être très difficile de pouvoir se mettre à travailler dessus, parce que pour faire une BDC, on a besoin de calme, de pouvoir se concentrer sur notre sujet ». (Séverine)

Les propos tenus nous conduisent à partager le constat établi par les auteurs Christian Baudelot et Michel Gollac, dans la mesure où ils considèrent que des salariées telles que Marie et Séverine « n'ont plus le temps d'anticiper, de préparer leurs outils ou leurs documents, encore moins d'explorer et d'apprendre²⁶ ».

L'idée n'est pas d'accabler l'organisation de l'entreprise, mais les aléas organisationnels auxquels les salariés doivent faire face les conduit à « travailler dans l'urgence ». Les salariés ont alors le sentiment d'être dans « l'impossibilité de maîtriser soi-même son propre rythme de travail²⁷ », ce qui tend à rendre plus difficile l'accomplissement de certaines tâches.

Le second sous ensemble concerne toujours la même catégorie de salariés (une partie des chargés d'assistance). Néanmoins, la pression subie affecte moins ces salariés par rapport à ceux décrits précédemment,

²⁵ Le retrait administratif est un temps de pause plus long que le wrap-up

²⁶ Christian Baudelot et Michel Gollac, *Travailler pour être heureux ? Le bonheur et le travail en France*, éd. 2008, p38

²⁷ Entretien avec Serge Volkoff, *Evolutions technologiques, densité du travail, contraintes temporelles, La dictature du temps*, p.4.

ce travail dans l'urgence est vécu comme nécessaire à certains moments comme nous l'expliquent Marion et Lise.

« Quand je ne l'ai pas (le temps) justement, ça me met un petit coup de speed, parce que de temps en temps, tu as des appels moins courants surtout en fin de journée, comme les gardes d'enfants ou autre, où là tu sais que ça prend plus de temps, donc quand tu as un appel comme ça, j'ai un coup de stress qui me dit bon bah je vais passer plus de temps la dessus... Mais ça met un coup de speed en fin de journée, où t'étais moins rapide par rapport aux appels d'avant qui concernent les aides ménagères toutes simples... Puis là, ça te change quoi ». (Marion)

« Oui, en général on sait qu'on a beaucoup de journées calmes parce que tu as beaucoup de chargés qui sont là. Donc tu t'aperçois que le rythme de la journée est plus lent, quand c'est comme ça je sais que je risque de m'ennuyer, parce que moi j'aime bien quand le rythme de travail est soutenu et quand il y a pas mal d'appels. Alors que quand il n'y a pas beaucoup d'appels je sais qu'il faut que je me trouve une occupation. Pour moi attendre 15 minutes avant de décrocher un appel, c'est trop long, j'ai besoin de m'occuper la tête ». (Lise)

Un autre discours se déploie chez ces salariés, puisqu'ils sont conscients que les moyens mis à leur disposition, les situations auxquelles ils sont confrontés leur imposent un rythme plus soutenu. Pour eux, « donner des coups d'accélérateur » par moments, est perçu comme bénéfique, car ils permettent de ne pas s'ennuyer et de ne pas tomber dans la monotonie.

François Grosjean (1995) décrit des conditions similaires durant lesquelles les salariés alternent entre freinage et accélération des rythmes de travail. L'auteur considère que les moments où les salariés accélèrent temporairement la cadence traduisent les stratégies que peuvent mettre en place ces derniers dans l'entreprise. Pour lui, ces manœuvres visent à maîtriser davantage le temps de travail.

Le troisième niveau combine une position hiérarchique plus élevée et des outils plus importants afin de réaliser le travail demandé. Il s'agit de personnes occupant des postes de cadres intermédiaires. Ces derniers possèdent également une autonomie plus importante, celle-ci leur permet de mieux organiser leur journée de travail.

Ces cadres intermédiaires bénéficient d'une marge plus élevée (en termes de temps) que les personnes situées au niveau 1 et 2. Cependant, ces salariés ressentent une pression temporelle compte tenu des tâches qu'ils doivent effectuer. Toutefois, cette pression est plus souple, puisque le temps consacré à la réalisation du travail demandé est plus important. Pour ces cadres intermédiaires, la multiplicité des tâches qu'ils doivent réaliser participe à valoriser leurs compétences professionnelles. Serge Volkoff²⁸ a même défini de tels individus comme appartenant au « modèle du chirurgien ». L'auteur considère que ces salariés disposent d'une plus grande capacité d'adaptation dans le milieu du travail. Lors de sa description, il précise « Sa légitimité, sa valorisation sociale sont liées à sa capacité de réagir rapidement à un événement imprévu pour lequel il faut développer une stratégie complexe et avec un succès rapide ».

Les extraits d'entretiens montrent que le postulat formulé par l'auteur est également présent au sein de l'établissement, voici d'ailleurs ce qu'affirment ces trois salariés à ce sujet.

« Bah je le prends de toute façon, il faut bien, rires... il faut savoir hiérarchiser déjà tu vois » (Justine)

« Dans l'ensemble il n'y a pas de soucis, sauf si exceptionnellement il y a des journées où je n'ai le temps de rien faire parce que j'avais pas prévu ça, par exemple des réunions, ce sont des choses qui arrivent mais c'est très rare, c'est pas des journées type, c'est très rare, mais ça arrive qu'il y ait des journées où je n'ai pas fait ce que je voulais parce qu'il y a des choses qu'il faut faire ». (Léa)

²⁸ Entretien avec Serge Volkoff, Évolutions technologiques, densité du travail, contraintes temporelles, La dictature du temps, p.7.

Le niveau 4 qui concerne un travail à effectuer avec une importante marge de manœuvre, et sans urgence (principalement pour les Cadres), s'intéresse particulièrement aux personnes occupant des postes de cadres, et qui bénéficient d'une marge de manœuvre importante. Ces derniers réalisent leur travail avec une marge de manœuvre très importante, et n'estiment pas être dans l'urgence.

On retrouve également dans ce cas de figure des personnes dont les caractéristiques individuelles et personnelles diffèrent des autres salariés, puisque le positionnement de ces derniers vis-à-vis du travail et des tâches à effectuer se distingue de manière assez particulière. Ce sont des salariés qui considèrent que le travail doit être « Bien fait ».

D'ailleurs afin de mieux cibler le positionnement des individus caractérisant ce dernier niveau, examinons ces deux extraits :

« C'est vraiment à nous d'avoir une capacité d'autonomie, d'organisation suffisante pour sérier aux niveau des priorités et puis se planifier plus des tâches sur la semaine ou sur la quinzaine par rapport aux échéances ...c'est vraiment à moi à savoir planifier pour savoir où est ce que j'en suis » (Sophie)

« Pour moi oui, parce que ça c'est ma façon de faire, alors après c'est pareil, comme dans tout cadre, enfin dans tout job on a un cadre de travail, on a des choses qu'on peut proposer et d'autres pas, donc on a des demandes auxquelles on peut répondre, d'autres pas, mais moi je suis très à l'aise avec ce cadre...je prends mon temps parce que moi je suis comme ça, c'est plus simple ». (Elodie)

Sophie et Elodie ont une vision du temps complètement différente dans le cadre du travail qui est due à deux raisons :

D'une part, le temps alloué pour réaliser la tâche (gestion de projets, suivi des adhérents...) est important, puisqu'il doit être évalué sur un plus long terme.

D'autre part, le fait de prendre son temps correspond aux valeurs que l'entreprise s'attache à véhiculer pour faire un travail de qualité.

c. Interrompus : ça dépend pour qui

1/3 des salariés affirme devoir interrompre fréquemment une tâche pour une autre « non prévue ». Ils jugent que c'est un aspect négatif de leur travail. Considérant déjà être investis d'une tâche, l'arrivée d'une autre constitue un élément perturbateur qui ne permet pas d'achever celle déjà débutée. Voici ce qu'une employée et un cadre intermédiaire ont déclaré à ce sujet

« Bah oui c'est le quotidien, ça c'est le quotidien » (Agnès)

« Ah oui ça par contre oui, c'est surtout lorsqu'il y a des pics d'appels..., oui voilà, ça peut être le fait de décrocher l'appel suivant avec une nouvelle demande, sachant que le précédent dossier n'est pas entièrement terminé... après ça peut paraître stressant c'est sûr, parce que ce qui en découle forcément c'est d'avoir l'impression d'avoir oublié certaines choses, sur les dossiers ou d'avoir fait les choses trop rapidement, le risque est d'avoir des erreurs du fait d'avoir été trop vite, donc ça implique un stress, c'est ça qui met peut être la pression. » (Mélanie)

Ce n'est pas tant le fait d'être interrompu dans l'exercice de son activité qui pose problème, mais c'est plus particulièrement le moment où les salariés sont interrompus qui provoque l'irritation de ces derniers. Ainsi le fait de devoir laisser une tâche de côté pour une autre rend la réalisation de la première plus difficile et ce, plus particulièrement lorsque la tâche est réflexive, puisqu'elle réclame une attention et une concentration plus importante. Les témoignages de Lise et de Séverine démontrent ces inconvénients

« Là où ça peut être gênant, c'est quand tu te plonge dans un sujet de Base De Connaissances, puis d'un seul coup tu reçois un appel » (Lise)

« Mes BDC je n'ai jamais eu de mal à les faire, j'ai toujours trouvé le temps de les faire, c'est sûr que c'est pénible, je trouve ça pénible quand je suis concentrée dessus de devoir répondre au téléphone, mais ça ne m'empêche pas de la faire, je ne vais pas dire que ça m'empêche de la faire ». (Séverine)

A l'inverse, parmi les 2/3 restants, deux types de réactions apparaissent :

La première vient des personnes qui affirment qu'elles peuvent être interrompues mais de manière assez rare. D'ailleurs la réaction de ces dernières vis-à-vis de l'interruption de leur tâche est vécue ni de manière positive ni négative aujourd'hui.

En effet, cet élément aurait pu être vécu comme vecteur de pression et de stress supplémentaire de la part des interrogés, mais l'expérience acquise sur le terrain, et plus particulièrement la polyvalence des salariés, la maîtrise du poste de travail, contribuent à atténuer ce ressenti au fil des années.

La seconde réaction touche plutôt des personnes qui considèrent être interrompues. Néanmoins, ces dernières estiment qu'il est normal de répondre à des demandes externes, y répondre fait partie intégrante de leurs obligations et des caractéristiques propres à leurs postes.

« C'est extrêmement rare, nos activités sont extrêmement cadrées, même si on nous demandait quelque chose, ce n'est pas non plus tout le temps... A part le fait de prendre les appels, on n'est pas non plus pollué par d'autres tâches ». (Edwige)

« Non jamais, quand on est au téléphone, moi je suis au téléphone avec la personne »(Elodie)

« Donc ça peut paraître stressant au début mais bon c'est comme tout travail, il y a beaucoup de tâches qui arrivent en même temps, après sur le long terme c'est bien, on a l'impression de maîtriser davantage le poste de travail, et du coup de gérer à maximum d'appels. » (Mélanie)

Les extraits ci-dessus font apparaître que la maîtrise des moyens de travail (temps de réalisation de la tâche) et du poste lui-même est inégale pour l'ensemble des salariés. Cette question a également permis de déceler une demande en matière de formations aux postes. Ces dernières doivent être appropriées aux besoins des salariés, et plus particulièrement aux salariés les plus interrompus.

Nombreux sont ceux qui déclarent avoir appris leur métier auprès d'un collègue en binôme. Or, l'absence de formalisation des formations présente une limite auprès de ces derniers, puisqu'il est perçu comme hétérogène tant les formateurs ainsi que les « ficelles » sont différents, d'où leur volonté d'une homogénéisation de cette formation.

Enfin, si devoir faire face aux urgences est considéré comme vivable et gérable, constituant même une sorte de piment pour certains, cette situation donne en revanche aux interrompus le sentiment de mal gérer leur poste, d'être mal organisés pour faire face aux imprévus.

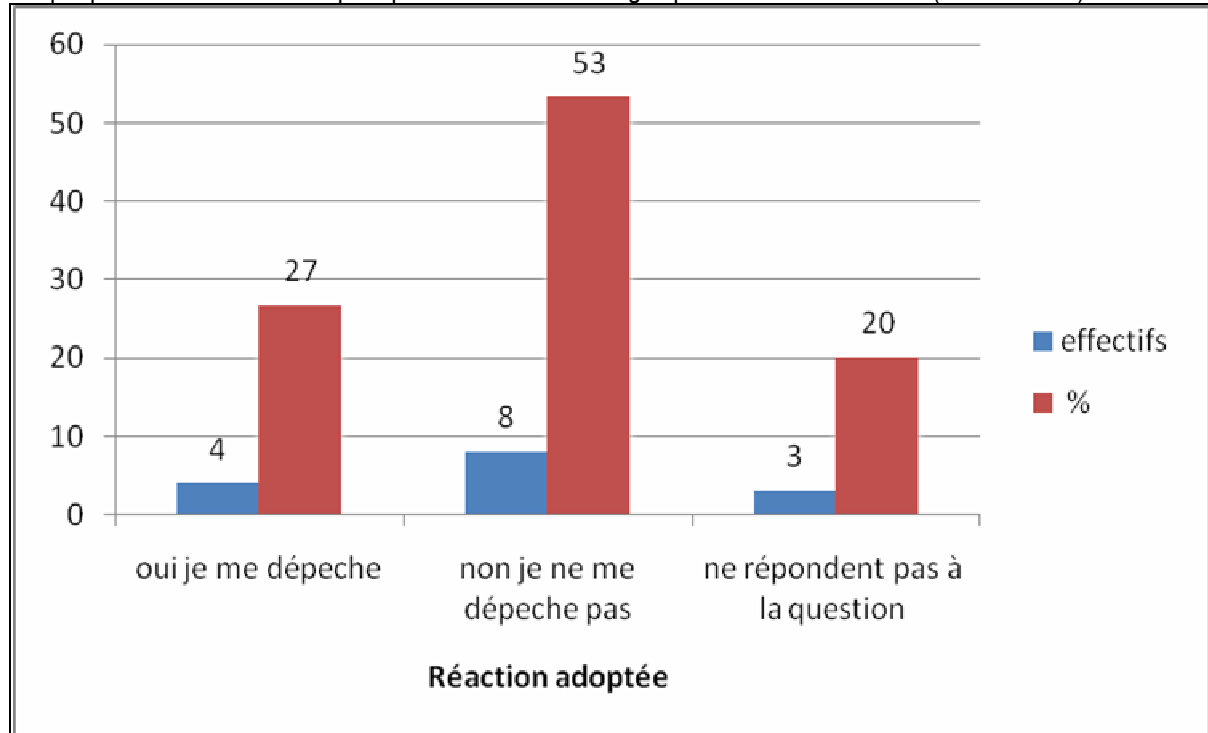
d. Des ambivalences face à l'urgence au travail

La moitié des salariés interrogés déclare ne pas avoir à réaliser son travail dans l'urgence (graphique n° 1). Un tiers affirme l'inverse.

Parallèlement, 48,5 % ont répondu devoir « toujours » ou « souvent » se dépêcher dans leur travail selon les résultats de l'enquête réalisée par la Dares²⁹.

²⁹ Indicateurs provisoires de facteurs de risques psychosociaux au travail, Collège d'expertise sur le suivi statistique des risques psychosociaux au travail, DARES & DREES, octobre 2009, p.8

Graphique n° 2 : L'attitude adoptée par les salariés interrogés pour réaliser leur travail (effectifs et %)



Source : réponses des salariés interrogés sous forme quantitative

Les données recueillies sont donc en contradiction avec celles de l'étude mentionnée ci-dessus, mais aussi avec celles récoltées pour la question précédente. Ainsi, la plus grande partie des salariés avait affirmé ne pas disposer de temps suffisant.

Comme le montre le graphique ci-dessus, huit salariés considèrent ne pas avoir à se dépêcher pour réaliser leur travail. Ils s'emparent positivement de cet élément, puisqu'il contribue selon eux à effectuer un travail de qualité. Il rend également le travail plus intéressant.

Qui plus est, ne pas avoir à se précipiter ne remet nullement en cause l'implication des salariés au travail. L'exécution des tâches semble être convenable puisqu'elle est accomplie selon les prescriptions de la direction, elle correspond à la manière de travailler que l'établissement tend à mettre en place.

Les extraits d'entretiens de ces deux salariées relatent le positionnement des huit salariés qui estiment ne pas avoir à réaliser leur travail dans l'urgence.

« Non on n'a pas de pression à ce niveau là. Enfin moi personnellement je ne le ressens pas comme ça ». (Daphnée)

« Je ne me stresse pas du tout pendant l'appel, avec la personne on prend le temps, ah là dessus je ne me donne pas de pression hein, c'est justement le but... ils insistent vraiment là-dessus, nous on est là pour mettre en avant le service à la personne, et c'est ce qui fait l'intérêt d'ailleurs » (Sara)

A l'inverse, les salariés qui estiment devoir mettre un « coup d'accélérateur » à certains moments, déclarent le faire lorsque l'activité est plus intense. Ils affirment que leur attention doit être plus soutenue s'ils veulent faire face aux exigences du travail qui leur est demandé.

Les extraits qui suivent révèlent les facteurs qui participent à faire travailler périodiquement Marie et Séverine dans l'urgence.

« Moi oui, rires, bah oui parce que de toute façon ils nous disent qu'il faut « rester longtemps au téléphone », mais il y a un quota derrière...il faut faire vite parce qu' on a un appel qui arrive tout de suite dès qu'on a raccroché, donc c'est mieux qu'il soit terminé, donc pour moi oui il y a des moments où il faut se dépêcher, surtout quand ça sonne, ça sonne et qu'on voit qu'il y a 5, 6, 10 appels en attente ...Dès fois oui, ouais, parce que moi je pense qu'il faut comprendre aussi pourquoi il y a eu des erreurs quand on a pleins d'appels comme ça. » (Marie)

« Oui, justement quand on est en sous effectif et quand il y a beaucoup d'appels, quand il y a des appels en attente, puisqu'on peut avoir une vue là dessus, on peut voir combien d'appels il y a en attente, et la moyenne d'attente de la part des adhérents pour avoir la ligne » (Séverine)

Ces dernières justifient les coups d'accélérateurs qu'elles donnent pour effectuer leurs tâches à certains moments à travers trois facteurs :

Le premier facteur montre qu'une partie des salariés (les chargés d'assistance plus particulièrement) doit faire « bien et vite ». Cette standardisation de la qualité recouvre, selon certains, une norme quantitative qui doit être réalisée. Or, il semble que ce critère soit tabou. Pourtant, les salariés font l'objet d'une évaluation de leur travail, évaluation durant laquelle les critères aussi bien quantitatifs que qualitatifs sont pris en compte lors des entretiens dits « d'harmonisation ».

Ce n'est pas tant la quantité de travail à réaliser qui est mal perçue par ces derniers, mais davantage l'injonction contradictoire énoncée par l'encadrement qui peut notamment se lire à travers le témoignage de Mélanie.

« Non, parce que je vais encore me rapporter à la moyenne de la durée de nos appels, CAD qu'il y a une moyenne de service. On ne nous demande pas forcément d'être les plus rapides dans le sens de toujours essayer de diminuer de plus en plus la durée d'appels chaque année. Justement il y a une durée d'appel qui est faite, et en fin d'année justement on nous dit si on a tendance à dépasser cette moyenne, à être trop longs au téléphone ou pas assez autrement. » (Mélanie)

Le second concerne principalement les effets que peut provoquer la rapidité d'exécution réclamée par la prestation. Les propos tenus à cet égard sont : « ce n'est pas toujours confortable », « c'est quand même un petit peu stressant » ou encore « il ne faut rien oublier ».

L'expression de ces sensations conduit certains à avoir un sentiment de culpabilité, particulièrement lorsqu'ils sont moins vigilants quand le rythme s'accélère. Ce sentiment est d'autant plus présent comme nous l'indique Mélanie lorsque des erreurs se présentent dans les dossiers.

« Des fois on va avoir tendance à avoir fait une erreur par manque de vigilance, donc on va se dire que c'est de notre faute quoi » (Mélanie)

Le témoignage d'Edwige montre quant à lui les limites de l'outil de travail. Elle explique que la touche qui lui permet de se mettre en retrait durant quelques instants afin de finaliser un dossier peut sauter lorsque le nombre d'appels est important :

« Il y a des possibilités de se mettre en wrap up et c'est toujours autorisé... On nous le conseille même fortement pour faire le suivi du dossier... ça va te permettre d'avoir 3 minutes pour régler ton dossier... mais lorsqu'il y a un nombre d'appels important, il va sauter...Ça fait partie de l'activité. C'est à nous de nous organiser après... Moi j'ai eu une erreur l'autre jour à cause de ça, c'est un dossier que j'ai oublié, parce que j'étais dans l'activité, j'ai mis sur le dossier que je rappellerais la personne pour faire le suivi, j'ai oublié de faire le Print écran. Ça c'est gênant mais c'est plus de ma faute » (Edwige)

Le dernier facteur est plus d'ordre organisationnel, puisque le sentiment d'accélération du travail dépend selon certains de l'effectif présent. Ainsi, plus l'effectif présent sur la plate-forme est réduit, plus le sentiment de devoir se dépêcher s'accroît. A l'inverse, plus il y a de personnes présentes à réceptionner les appels et plus le sentiment d'autonomie et de gestion de son temps de travail augmente.

Deux profils semblent donc se dégager. Les premiers salariés n'ont pas à se dépêcher et considèrent que le facteur temps favorise la qualité de leur travail. Les seconds, en revanche, affirment que la pression temporelle découle à la fois de la hiérarchie et des adhérents.

Nous pouvons en déduire que l'urgence modifie toute la façon de travailler. D'ailleurs de nombreux ergonomes ont montré que l'on ne peut pas donner aux salariés de bonnes conditions de travail. « On ne peut que créer des conditions (matérielles et organisationnelles) qui permettent aux travailleurs de construire eux-mêmes de bons compromis entre exigences de la production et préservation de leur santé³⁰ ».

Enfin, comme le soulignent Christian Baudelot et Michel Gollac « les nouvelles formes d'organisation du travail peuvent aussi bien augmenter les sources de satisfaction et d'épanouissement que créer de la souffrance³¹ ».

e. Description de la complexité au travail et position hiérarchique

Penser à plusieurs choses à la fois dans le cadre du travail semble faire partie du quotidien des salariés au sein de l'entreprise, 80 %³² d'entre eux déclarent devoir effectuer les tâches qui leurs sont demandées tout en pensant à d'autres.

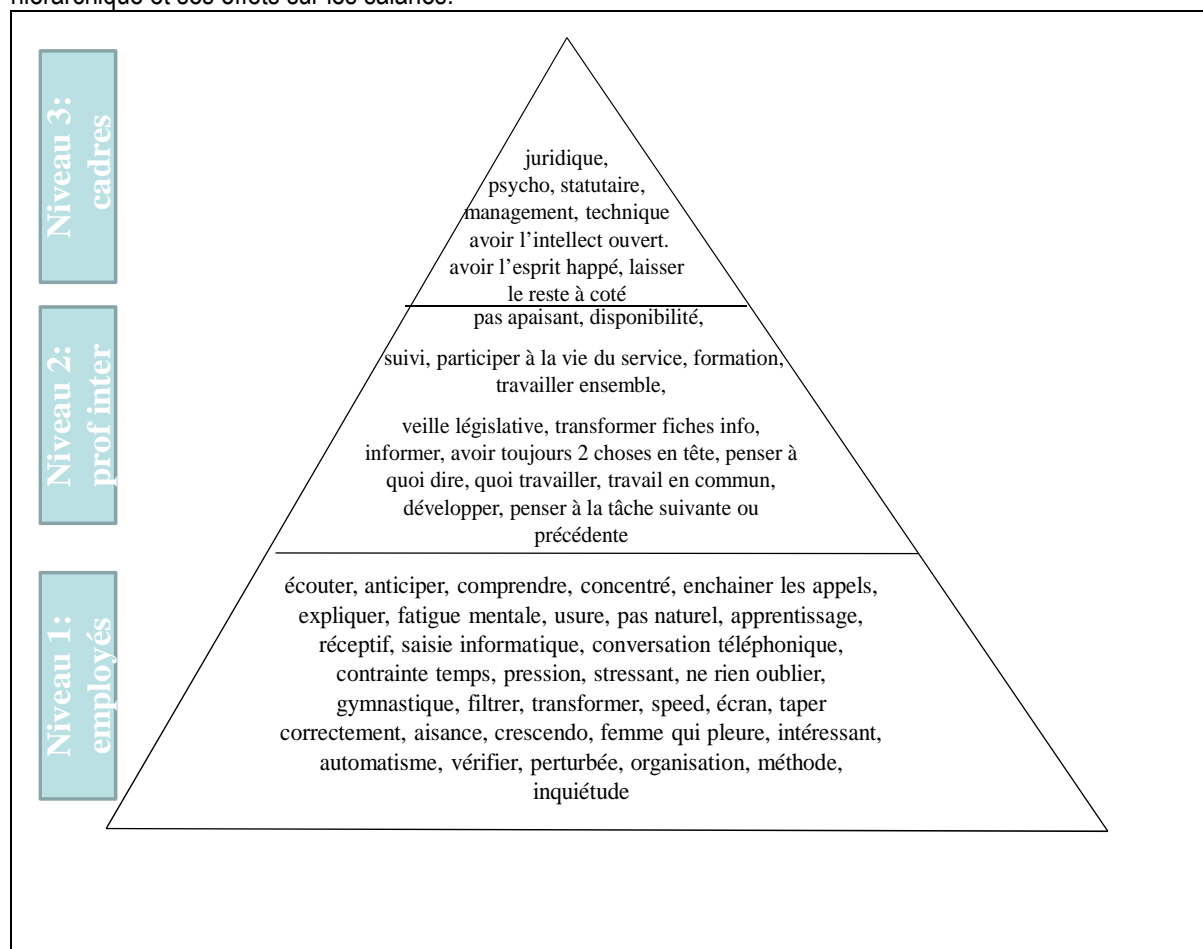
Le poste occupé influe sur les tâches que les salariés doivent effectuer.

³⁰ Centre D'Etudes de l'Emploi, intensité et conditions de travail, quatre pages, juillet 2003, p.2

³¹ Christian Baudelot et Michel Gollac, *Travailler pour être heureux ? Le bonheur et le travail en France*, éd. 2008, p.39

³² Réponses textes des salariés transformés en mode numérique

Figure n°2: Pyramide évoquant la complexité du travail au sein de l'entreprise en fonction de la position hiérarchique et ses effets sur les salariés.



Source : termes tirés des entretiens effectués auprès des salariés.

Note : de bas en haut : Niveau 1: employés ; Niveau 2: prof inter ; Niveau 3: cadres

Trois niveaux de complexité ont été repérés (graphique n°2), ils correspondent aux positions hiérarchiques présentes dans l'entreprise. Les salariés qui occupent les différents niveaux sont conscients des propriétés de leur travail.

L'extrait d'entretien qui suit concerne le niveau 1, il montre que l'employée doit penser à plusieurs choses lorsqu'elle est en conversation avec l'adhérent. Cette situation est partagée par les personnes occupant le même poste. Nombreux étaient ceux à avoir déclaré que cette situation n'a rien de naturel. Elle est au contraire le fruit d'un apprentissage qui s'acquiert au fil du temps.

« Je pense à trois choses en même temps et je fais une quatrième chose, c'est incroyable, tu es en ligne, t'entends quelqu'un, t'es déjà en discussion avec la personne, et donc je comprends, j'essaie d'entendre au-delà de ce qui m'est dit, déjà j'essaie de comprendre ce qui m'est dit...donc il faut s'adapter... tu transformes ça en mots que tu écris dans ton dossier et puis en même temps, tu va imaginer ce que tu va poser comme question après, et tu vas surtout essayer d'entendre ce qu'il ne dit pas, parce que ça pourrait être utile pour lui amener quelque chose en plus, plus personnel, une aide plus personnalisée voilà... donc il faut gérer le téléphone, la discussion, le logiciel...tout ça c'est du direct, là au début tu as en effet du speed, du stress, mais c'est du petit stress...c'est un pli à prendre qui prend quelques semaines, qui prend un mois. Après tu es plus à l'aise mais c'est une gymnastique » (Elodie)

Cela contribue donc pour certains à valoriser leur travail en le dotant d'une valeur ajoutée de par le contenu de la tâche : « *c'est bien, parce qu'on a la tête dans le guidon, les journées passent tout simplement vite comme ça. Puis c'est sympa quand ça bouge comme ça* ». (Mélanie)

Il participe en revanche pour les autres à rendre moins facile le travail au quotidien. D'une part, l'environnement est parfois peu propice à la réflexion, ainsi « *par moments il y a du bruit³³...c'est fatiguant, d'ailleurs c'est pour cela qu'on va être cinq par plateau, donc ça va être super* ». D'autre part, certains salariés ont l'impression de traiter les dossiers « *les uns après les autres comme des numéros* » comme l'affirme Séverine

Ce « cumul des contraintes³⁴ » est ressenti comme une intensité du travail, il provoque chez ces derniers une remise en cause de leur propre travail, qui se traduit bien souvent par des réactions d'hésitation, de doute (Séverine), pouvant aller jusqu'à de la panique (cas de Marie) ou encore de la peur. Ces sensations sont lisibles dans les deux extraits suivants :

« Dès fois oui, ouais, parce que je pense qu'il faut comprendre aussi, je me dis que c'est comme ça qu'il y a des erreurs, surtout lorsqu'on a pleins d'appels comme ça ». (Marie)

« Moi ce qui m'arrive surtout, ce n'est pas tellement penser à plusieurs choses, c'est plus de douter... je me demande si j'ai bien fait les choses. Enfin je peux être en ligne avec un adhérent et l'écouter sans vraiment l'écouter puis me dire dans ma tête est ce que pour le dossier j'ai envoyé le fax... » (Séverine)

En revanche, les cadres intermédiaires (niveau 2) et les cadres de l'entreprise (niveau 3), expriment moins leur plainte vis-à-vis de la complexité du travail. Ils analysent cette question de manière globale, leur vision est moins centrée sur la tâche comme cela peut être le cas pour les employés (niveau 1). D'ailleurs, cette nuance a été particulièrement observée dans le détail du vocabulaire employé.

En effet, les employés (niveau 1) font davantage référence à des caractéristiques propres à leur postes, ils évoquent non seulement leur ressenti, mais aussi les effets qu'ils subissent de par la complexité de leur poste.

La catégorie des cadres intermédiaires (niveau 2) évoque cette complexité en développant tous les éléments qui selon eux participent à valoriser leur travail. La catégorie cadres (niveau 3) utilise des termes techniques qui renvoient plus à des disciplines.

Enfin, concernant les 20 % restants, ils ont mentionné que la répétition des tâches, l'organisation et la planification constituaient des éléments clés permettant de pérenniser de bonnes conditions de travail.

f. Une conciliation travail/ hors travail plutôt difficile à mettre en place

Au chapitre des problèmes de conciliation entre vie privée et vie professionnelle, il apparaît que les contraintes professionnelles influent sur la qualité de la vie familiale de sept personnes sur quinze. En effet, le travail laisse des traces sur le mental et il se poursuit bien au-delà de la journée de travail, comme en témoigne Agnès.

« Moi souvent je ne coupe pas comme ça, ce n'est pas parce que je quitte le travail que la journée est finie, je continue à penser à des trucs...je pense à ce que j'ai laissé derrière, ce qu'il faut que je reprenne le lendemain... lorsque j'y pense, je vais me le noter sur un bout de papier. Pour le mettre dans mon sac pour le lendemain...Il y a des fois je n'ai pas envie de y penser, mais j'y pense quand même...Oui parce que je sais, enfin je sais surtout ce que je ne veux pas (rires), enfin il ne faut pas que ça dépasse une certaine limite mais j'essaie de concilier les 2...je ne sais pas en fait où elle est la limite... parce que quand j'arrive chez moi j'ai tout de suite autre chose à

³³ Concernant le bruit, une batterie de tests a été effectuée par le médecin du travail qui a affirmé que le bruit au sein des bureaux est inférieur à la moyenne à ne pas dépasser autorisée par le législateur. De plus, la direction de l'entreprise a décidé de réduire le nombre de conseillers téléphoniques par bureau pour atténuer davantage le bruit engendré par les conversations avec les adhérents.

³⁴ Centre D'Etudes de l'Emploi, Intensité et conditions de travail, juillet 2003, p.2

faire...il y a les leçons à faire des petits, et quand les leçons sont terminées tu passes aussi à autre chose mais même en faisant certaines tâches que j'ai à faire chez moi oui je pense à ce que j'ai laissé derrière, ce qu'il faut que je reprenne le lendemain ». (Agnès)

En outre, d'autres facteurs semblent influencer sur la qualité de vie de ces salariés. Certains se sentent même envahis par les situations difficiles qu'ils peuvent rencontrer comme le déclare Marie.

« C'est dans la journée par contre, ça peut arriver que j'ai un cas difficile, oui ça peut arriver comme je te l'ai dit, il y a eu un cas auquel j'y ai pensé pendant une semaine, ça ne me ronge pas, je ne me dis pas oh lala, c'était le cas d'une jeune fille de 13 ans, j'entendais la détresse de la maman derrière. Donc on est humains, c'est normal qu'on y pense aussi, maintenant ça fait des mois que ça s'est passé et puis s'est passé aussi » (Marie)

En revanche Edwige évoque davantage ses difficultés en évoquant les situations qui ont pu être difficiles, elle déclare *« Oui bien sûr »* lorsqu'on évoque la peur des retombées. Elle dit également avoir des angoisses lorsque l'appel téléphonique avec l'adhérent est difficile, particulièrement lorsque l'adhérent informe de son mécontentement.

« Des fois, je quitte le poste avec des éléments que j'ai pu rencontrer qui sont difficiles...Parce que je suis d'un naturel comme ça et puis parce que j'étais embêtée à cause de l'erreur que j'ai faite, elle est montée à la mutuelle en réclamation et à Sophie donc j'étais vraiment gênée ». (Edwige)

Ces deux salariées déclarent même être parfois moins disponibles, moins à l'écoute de leurs enfants. Ces affirmations renvoient au cas décrit par Ch. Baudelot et M. Gollac. Les deux auteurs montrent dans leur ouvrage les difficultés qu'éprouve une jeune infirmière dans la gestion de la distance avec les malades.

L'infirmière, Nadia N. déclare que ses relations avec les adhérents enrichissent énormément son métier de par son contact avec les malades, mais elle confie qu'elle doit mettre des barrières à certains moments, elle considère également que son investissement auprès d'eux (les malades) doit être modéré car la relation peut être, à certains moments nocive plus que positive. D'ailleurs, pour illustrer ces situations elle dit *« ça arrive des fois qu'on a du mal à couper »*.

Les réponses de Marie, d'Edwige ainsi que celles des salariés qui ressentent l'influence des contraintes professionnelles de manière plutôt négative sont parfois ambiguës. Ils ne répondent pas clairement en affirmant *« oui, les contraintes professionnelles influent sur la qualité de vie »* ou *« non, les contraintes professionnelles n'influencent pas sur la vie familiale »*.

D'ailleurs, comme le soulignent Ch.Baudelot et M.Gollac, on pourrait être tenté de faire la part des choses entre les bonnes et les mauvaises réponses, mais cela ne constitue pas l'attitude adéquate à adopter sociologiquement. Cependant, si les réponses sur la qualité du rapport au travail sont aussi contradictoires, c'est que le travail en lui-même est une réalité sociale contradictoire³⁵ ».

Il apparaît également que les erreurs dans le travail qui entraînent des sanctions³⁶ ont également une mauvaise influence sur la qualité de vie de ces salariés puisque ces mesures affectent psychologiquement ces derniers. Ces contraintes mentales « accrues » génèrent en eux des sentiments d'inquiétude, d'angoisse voire même de peur.

³⁵ Christian Baudelot et Michel Gollac, *Travailler pour être heureux ? Le bonheur et le travail en France*, éd. 2008, p.78

³⁶ Philippe Askenazy, *Charge mentale au travail : les contributions d'une approche économique, la dégradation de la santé au travail*, tableau 2(évolutions d'indicateurs de la charge mentale en France dans les années 1990), p.133, in *LA SANTE MENTALE EN ACTES, de la clinique au politique*, (dir.) Jean Furtos, Christian Laval, éd. ERES.2005

Inversement, quatre autres personnes considèrent que leurs responsabilités au travail n'empiètent pas sur leur condition de vie personnelle et familiale.

On observe à travers les deux extraits suivants que les motifs de satisfaction l'emportent sur les motifs d'insatisfaction.

« Déjà moi au niveau des horaires je n'en ai jamais eu d'aussi bien... donc moi j'ai gagné beaucoup en qualité de vie vis-à-vis de ça... tu vois ça plante un décor qui est super favorable à la vie familiale » (Justine)

« Non mais me concernant c'est très bien, je te l'ai dit au début c'est parfait ». (Elodie)

La contrainte des horaires de travail semble aussi influencer sur la vie personnelle des salariés mais dans une moindre mesure. Cette condition de travail est vécue comme une source de plaisir et donc choisie pour deux personnes.

La question des horaires de travail semble en revanche subie et crée des tensions surtout lorsqu'elle se cumule avec des questions d'organisation personnelle qui pèsent particulièrement sur les femmes (mode de garde d'enfants).

Mieux encore, une même personne voit dans sa condition de travail sources de joie et de difficultés à la fois comme nous le montrent les témoignages de Sara et d'Emma.

« J'ai une qualité de vie qui est carrément super, ah bah oui là c'est drôlement bien parce qu'on a comme même des horaires super, de bureau, on a besoin des jours de RTT, c'est quand même très souple ici, on a beaucoup de vacances, moi je n'ai jamais eu autant de vacances, 6 semaines de vacances, 23 jours de RTT et puis tu as besoin d'un jour pour X raison familiale ou autre, on va te donner une journée, le seul truc c'est qu'on fait des semaines de 39 heures c'est lourd. Honnêtement c'est beaucoup, c'est pour ça des fois c'est fatiguant je trouve ça fatiguant du lundi au vendredi, tu ne lève pas le nez, t'es vraiment dedans. Mais bon à côté de ça honnêtement, quand tu es passé par le commerce où tu as fait des horaires pas possibles, franchement non là dessus, la qualité de vie c'est carrément plus agréable, pour le sport, pour les activités à côté. C'est bien. On peut prévoir des choses, en plus tu as des week-ends, Les RTT le vendredi, choses que je ne connaissais pas avant, c'est comme même confortable » (Sara)

« Voilà, mais moi les horaires c'est quelque chose que j'assume complètement parce que le travail ici m'intéresse, donc c'est vrai que j'aurais pu faire le choix de trouver un travail juste à côté de chez moi, mais il n'y avait pas beaucoup d'offres, de plus ça ne répondait pas à mes critères » (Emma)

On note également que des stratégies d'adaptation ont été mises en place par de nombreuses personnes quel que soit le niveau hiérarchique afin d'établir une coupure avec le milieu du travail.

En effet, il semblerait que le trajet travail-domicile soit un moment privilégié pour évacuer progressivement les pressions subies au cours de la journée notamment à travers l'écoute de la musique.

Autre élément à prendre en compte, il concerne davantage les salariés des postes d'encadrement qui considèrent que des petites astuces telles que la prise de notes de certains éléments s'avère importante pour établir une coupure avec le travail.

Enfin au niveau des effets corporels, on peut déplorer la présence de fatigues mentales et physiques, de bourdonnements liés à l'usage du téléphone, ou encore le rejet de son utilisation dans la sphère privée comme le précise Valérie ci-dessous.

« Tu as envie de faire autre chose parce que c'est fatiguant le téléphone hein, donc il y a des moments le soir où tu es un peu excédé, moi j'ai fait d'autres métiers où je ne répondais pas au téléphone, c'est le 1^{er} travail où je

réponds au téléphone comme ça, je n'avais pas du tout le même comportement chez moi le soir, j'étais moins..., plus cool, déjà quand tu entends le téléphone sonner tu n'as forcément envie de répondre » (Valérie)

2. Exigences émotionnelles

a. Mettre du sens à l'agressivité des adhérents et refuser la confrontation, seules solutions pour échapper aux tensions

Toutes les personnes interrogées ont attesté avoir vécu des tensions avec les adhérents au cours de leur expérience au sein de l'entreprise. Elles affirment également que l'agressivité à laquelle elles doivent faire face est parfois due à des contextes difficiles que vivent ces derniers. Ainsi, face à cette situation ils ne peuvent que faire preuve de compréhension et d'empathie.

Cependant définir cette notion permet de mieux comprendre la posture qu'adoptent les chargés d'assistance. Ainsi, l'empathie est une notion complexe qui désigne le mécanisme par lequel un individu peut « comprendre » les sentiments et les émotions d'une autre personne, et dans un sens plus général, ses états mentaux non-émotionnels comme ses croyances (on parle alors plus spécifiquement d'*empathie cognitive*).

Dans l'étude des relations interindividuelles, on distingue l'empathie de la sympathie, de la compassion ou de la contagion émotionnelle. La notion d'empathie n'impliquant pas en elle-même l'idée du partage des mêmes sentiments et émotions, ni d'une position particulière vis-à-vis des autres individus.

Lorsque nous avons voulu savoir si les salariés étaient amenés à vivre des tensions avec les adhérents voici ce qu'ont déclaré Edwige et Sara.

« Bien sûr, notamment lorsque ce que l'on propose à l'adhérent ne correspond pas à ses attentes, il s'énerve... Cette agressivité au départ, avec l'expérience on apprend à comprendre. Il faut savoir qu'on n'est pas tous les jours dans un conflit permanent...Après effectivement on peut avoir des personnes qui soient agressives parce qu'il y a la pathologie..., lorsqu'elles nous appellent, il y a tout un contexte derrière, une situation de vie, ce qui fait que lorsqu'ils nous appellent ils attendent quelque chose de précis » (Edwige)

« Des fois, tu as des gens très désagréables, mais de différentes façons, tu en as qui vont être dès le départ, très virulents, en colère, mais souvent c'est lié à une situation, parce qu'ils sont malades, ils sont en colère par rapport à leur maladie, ils ne sont pas bien, ils ne vont pas bien hein, donc ils sont en colère contre tout le monde, ils en veulent à tout le monde. Mais c'est quelque chose de moins grave » (Sara)

De plus, la moitié de ces salariés a établi une typologie de profils d'adhérents avec lesquels ils rencontrent des difficultés. Ainsi comme le dit Agnès, « il y a bien deux choses différentes, les situations humaines difficiles, et les adhérents mécontents ».

Si les situations humaines difficiles consistent à prendre davantage en considération l'environnement dans lequel évoluent les adhérents, c'est-à-dire la maladie et les effets qu'elle peut provoquer chez certains, à savoir la rancœur, l'agressivité, etc.... les adhérents mécontents ne sont pas toujours à plaindre comme on peut le lire sur cet extrait

« Après tu as d'autres personnes qui vont être très virulentes, qu'ils veulent leurs heures, bien souvent ce sont des personnes qui connaissent leurs droits, ils savent qu'ils ont le droit à tant d'heures. Des fois, elles ont un certes un petit problème mais franchement ce n'est pas toujours justifié. Cela dit, elles sont dans les cases où elles ont droit à des heures. Donc il faut leurs donner leurs heures...donc des fois elles vont être très exigeantes » (Sara)

b. Diverses sources de tensions

Il semble que la première cause des tensions soit liée à l'état de santé des adhérents qui peut rendre certains plus agressifs. Cependant cette cause n'est pas la seule, puisque ces tensions sont parfois causées par le décalage entre l'offre de service que peuvent proposer les chargés d'assistance (nombre d'heures attribuées aux adhérents) et l'attente des adhérents en termes d'aide ménagère tel qu'il est souligné ci-dessous :

« Il y a eu une réunion très rapide dans l'après midi avec les responsables, elles venaient d'avoir la direction, qui disait qu'il y avait trop d'heures d'attribués, et que ce n'était pas possible de continuer de cette manière, donc maintenant il ne faut donner que quatre heures » (Sara)

Selon Séverine, ces tensions sont apparues suite à une décision de la direction qui aurait décidé de réduire le nombre d'heures attribuées aux adhérents. Cette décision avait pour but de permettre à l'entreprise de faire face aux exigences économiques qui lui imposent de maîtriser ses coûts.

« Nous on est là pour les aider, mais il y a quand même toujours une notion de maîtrise de coûts derrière tout ça, on est là pour les aider, mais on ne peut pas les aider non plus tu vois, on a des limites à respecter, donc oui il y a des personnes qui vont s'emballer, dire que ce n'est pas assez, que c'est inadmissible. » (Séverine)

Néanmoins, les chargés d'assistance se sont sentis désorientés face à une telle situation étant donné que l'attribution d'heures qu'ils pouvaient accorder offrait autonomie et souplesse dans la gestion de la relation téléphonique avec les adhérents.

Cette situation a été d'autant plus mal perçue pour certains chargés d'assistance, puisque selon eux la direction ne les aurait pas soutenus. Ils affirment avoir eu pour seule consigne le fait de transmettre les situations les plus tendues aux responsables de groupes. Or, ces derniers attendaient une réponse qui pouvait les aider à mieux justifier les attributions effectuées auprès des adhérents (ex : un discours, un message servant de support et d'aide pendant la durée de cette mesure).

Cette décision de réduction des heures attribuées aurait été la cause de nombreux retours de « questionnaires qualité³⁷ » négatifs.

En effet, les chargés d'assistance téléphoniques considèrent que certains adhérents ne distinguent pas l'accueil qui leur est fourni de la prestation qui leur est proposée dans le questionnaire qui leur est envoyé.

Or, durant cette période de maîtrise des coûts, il s'est avéré que les adhérents différencient encore moins ces deux éléments. Ils pouvaient juger l'accueil négativement en posant un lien de corrélation avec le service proposé, c'est-à-dire que si un adhérent est mécontent parce qu'il considère ne pas avoir reçu assez d'heures, il estime par ailleurs que l'accueil est de mauvaise qualité.

c. Un rapport appelant-appelé inégal

Pour cette question des tensions, il s'avère que la position qu'occupent les chargés d'assistance ainsi que l'assistante sociale soient les moins confortables par rapport au reste des salariés interrogés, ce constat a pu être établi lors des observations et également au travers des deux extraits qui suivent :

« Moi ça fait plus de deux ans que je suis ici, et on s'aperçoit que les gens sont très exigeants, on est à leur merci, on doit faire exactement ce qu'ils disent. De plus c'est plus facile parce que c'est au téléphone, donc on ne voit pas la personne, la personne elle est chez elle, donc elle est en confiance, et il y a des fois faut voir comment on nous parle. » (Marie)

³⁷ Le questionnaire qualité est un outil utilisé par l'entreprise, ce questionnaire est envoyé à chaque adhérent afin qu'il le remplisse et le renvoie à la structure. Il sert à mesurer la satisfaction des adhérents. Il est composé de deux parties, la première consacrée à l'accueil, la seconde en revanche est davantage liée à la prestation fournie.

« Le téléphone présente des avantages et des inconvénients, pour nous c'est un inconvénient, mais pour les adhérents c'est un avantage. Sous couvert du téléphone ils se permettent parfois des choses qui ne sont pas très agréables, pas très courtoises, ils manquent parfois de politesse ». (Elodie)

En effet, la représentation des chargés d'assistance consiste à considérer que les situations de tensions sont liées aux attentes matérielles que peuvent avoir les adhérents à l'égard de leurs interlocuteurs. Les tensions sont accentuées par l'outil de travail « le téléphone » qui protégerait les adhérents et contraindrait les salariés à devoir faire face et par conséquent, à subir les mécontentements des appelants et leurs agressions verbales.

Certains affirment que leur travail consiste aussi à écouter ces personnes qui ont besoin d'évacuer leur malaise comme le dit Valérie « il y'en a qui ont besoin d'évacuer, qui n'ont personne à qui dire les choses, et puis c'est nous qui sommes là, puis c'est nous qui prenons ».

d. Une gestion hétérogène des tensions

Les différents témoignages ont montré que la gestion de ces situations diffère d'une personne à une autre, il semble que la résistance, la tolérance à ce phénomène dépend d'un certain nombre de paramètres tels que : la personnalité, le seuil de tolérance de la personne, son état au moment du stress, ainsi que de ses expériences passées. Les responsables de groupe prennent en compte ces différentes dimensions comme nous le montre le témoignage d'Agnès.

« Après, est-ce que chaque Chargé(e) nous passe l'appel au même moment ? Le degré de mécontentement, de colère de l'adhérent va varier d'un(e) Chargé(e) d'assistance à l'autre, certains préfèrent garder l'adhérent plus longtemps, après chacun fonctionne à sa façon » (Agnès)

Les salariés déclarent qu'ils doivent s'habituer aux tensions qui peuvent parfois surgir, ils affirment également que lorsqu'ils rencontrent des situations auxquelles ils ne peuvent pas faire face, ils ont la possibilité de transférer les appels aux responsables hiérarchiques afin que ces derniers les traitent. En ce sens, on constate que l'entreprise s'est « réapproprié la critique sociale et l'a intégré³⁸ ».

Parallèlement, des stratégies d'ajustement³⁹ plus connues sous le terme de « Coping Stratégie⁴⁰ » sont mises en place en particulier chez les chargés d'assistance afin de pouvoir gérer les situations auxquels ils sont confrontés. D'ailleurs, Marie nous montre à travers ses propos un exemple des stratégies qui peuvent être adoptées.

« Ca ne sert à rien parce qu'on ne se comprend pas, par contre ce que je peux faire c'est interrompre la communication, en lui disant, excusez moi j'ai une recherche à faire afin de mieux vous aider, où on va attendre, je ne sais pas mais je trouve quelque chose, donc je vais attendre une heure parce qu'en général ça marche puisque les gens sont plus calmes, où alors je ne dis rien. » (Marie)

Ainsi, si Marie emploie une stratégie d'évitement des interactions verbales telle qu'elle est définie par Erving Goffman⁴¹. D'autres chargés d'assistance en revanche adoptent d'autres stratégies telles que l'acceptation, la fuite ou encore la recherche de soutien social à l'image d'Elodie qui dit « quand on a des problèmes comme ça avec les adhérents, on nous le dit bien que s'il y a un problème, on passe les appels à nos responsables ».

³⁸ Luc Boltanski et Eve Chiapello, 1999,

³⁹ Isabelle Paulhan, *Le concept de Coping*, l'année psychologique, 1992, p546

⁴⁰ Le Coping tel qu'il a été défini par Lazarus et Folkman en 1984 désigne « l'ensemble des efforts cognitifs et comportementaux destinés à maîtriser, réduire ou tolérer les exigences internes ou externes qui menacent ou dépassent les ressources d'un individu ».

⁴¹ Erving Goffman, *Les rites d'interaction*, éd. Minituit, 2003

Ces stratégies sont adoptées par les chargés d'assistance notamment lorsqu'elles mettent en danger leur bien être. De plus, elles sont jugées nécessaires essentiellement lorsque l'ampleur des situations difficiles dépasse leurs ressources.

e. De la charge mentale à la fatigue physique

D'après les entretiens réalisés auprès des salariés interrogés, il semble que les chargés d'assistance sont les premiers à être exposés aux situations de tensions, ils subissent ces pressions de part les interactions qu'ils ont avec les adhérents. D'ailleurs, cette catégorie de salariés est celle qui manifeste le plus les effets de ces tensions sur leurs organismes. Voici un aperçu de ces effets décrits par ces trois salariées.

« On a besoin de prendre quelques minutes pour se poser, parce que je pense qu'au niveau de l'organisme le cœur il bat plus vite, puis ça ne sert à rien au téléphone, parce que t'es énervée... j'avais besoin de me détendre, peut être parce que je sentais de la tension et je me disais bon attend repose, souffle » (Marie)

« Donc là psychologiquement ça fatigue vraiment, c'est comme si j'avais une fatigue physique... ou après lorsque l'adhérent nous crie dessus en fait, on se sent impuissant des fois...c'est n'est pas de se sentir impuissant mais pris en otage par l'adhérent » (Mélanie)

« Ça m'a agacée, ça m'a mise en colère... » (Sophie)

Dans le cas présent, certains chargés d'appels ont affirmé que les situations de stress se sont manifestées d'un point de vue physiologique, par des accélérations du cœur et de la respiration, des migraines, de la fatigue physique ou/et mentale. Le stress a également eu des répercussions psychologiques qui se sont manifestées notamment, par de l'agressivité (dans la sphère professionnelle ou privée), ou encore de la vulnérabilité.

Ces effets doivent donc être surveillés de très près afin qu'ils ne provoquent pas d'effets à plus long terme et qu'ils n'entraînent pas de conséquences plus graves sur la santé de ces salariées telles que la perte d'intérêt (ne plus vouloir rester au téléphone), le repli sur soi (ne plus vouloir ses amis ou encore ses proches), ou des douleurs dans la région cardiaque ou encore une moins grande résistance aux infections⁴².

Enfin, des mesures sont prises en ce sens par l'entreprise, ces dernières doivent être signalées. Ainsi, la direction, désirant atténuer les effets provoquées par ces tensions inscrit ses salariés (tous niveaux hiérarchiques) à différentes formations⁴³ en management, gestion des émotions, techniques d'entretien et gestion positive du stress ou encore affirmation de soi. Certaines de ces formations seront dispensées par des consultants à la fin du mois de mai 2010.

f. Être exposé à la souffrance des adhérents une composante de ce métier

Les émotions ont souvent été perçues comme des éléments perturbateurs de la pensée. Longtemps ignorées⁴⁴ de la part des organisations, il semble qu'au sein de l'entreprise l'expression de ces émotions occupe une place particulière.

En effet, l'encadrement admet que les adhérents exposent leurs souffrances aux salariés de l'entreprise. Le fait d'être exposé à ces situations peut faire surgir différentes réactions telles que la tristesse, les pleurs. Mais ces réactions sont acceptées dans la mesure où elles font partie intégrante de l'activité.

L'ensemble du personnel déclare avoir été en contact avec des adhérents en situation de souffrance et/ou de détresse à un moment ou un autre au cours de leur activité dans l'entreprise. Les extraits d'entretiens ont révélé

⁴² psycho.univ-lyon2.fr, *Risques-Psychosociaux.doc*

⁴³ Cf. annexe

⁴⁴ INRS, *Prise en compte des émotions au travail, cas pratique en entreprise*, hygiène et sécurité du travail-cahiers de notes documentaires 2287-211-08, p.1

que certains salariés sont moins confrontés à ces situations à l'image de la direction ou des responsables de groupe, bien que ces derniers les aient connus auparavant lorsque l'entreprise venait de démarrer son activité.

A l'inverse, les conseillers téléphoniques ainsi que le pôle psycho-social forment le groupe qui rencontre le plus ces situations. Il semble qu'être en contact avec des adhérents en situation de souffrance présente des opportunités mais aussi des inconvénients.

Au niveau des opportunités, la relation téléphonique est considérée comme source de plaisir par les salariés tant l'échange conseiller-adhérent est riche humainement. Le témoignage de Valérie montre que le conseiller éprouve une sensation de « plaisir qui provient du don de soi et du sentiment d'être utile aux autres⁴⁵ ».

« On ne peut pas les calmer, on peut les rassurer, et puis on peut leur proposer autre chose pour qu'ils se fassent aider justement, moi ça m'est déjà arrivé, là tu vas rester avec eux 20 minutes, ½ heure, ça m'est arrivé quelques fois, mais je veux dire tu as l'impression de tellement leur apporter quelque chose et silence, un petit soulagement momentané, puis en plus ça t'émeut quand même. Quand tu as vraiment des situations de détresse, là tu ne peux pas être indifférent je suis désolée ou alors il faut avoir un cœur de pierre...tu vas les écouter, tu vas essayer de leur montrer qu'on peut toujours voir une petite lueur de positif, il faut essayer de leur faire comprendre, de leur faire émerger quelque chose de bien autour d'eux. Et qu'il y a toujours des solutions et que, et puis que moi aussi je suis à même de leur proposer quelque chose, parce qu'on a le pôle psycho-social et c'est souvent bien accueilli, les gens qui sont en détresse sont vraiment bien accueillis...D'ailleurs, on se rend compte que nous on se plaint mais qu'il y a des gens vraiment qui sont mal...l'émotion me monte parfois aux yeux un petit peu, va m'est arrivé, notamment avec ce monsieur oui, il fallait que ça s'arrête au bout d'un moment parce qu'il m'avait sensibilisé, il m'avait beaucoup touché ce monsieur. Touchée, mais après j'étais contente parce que l'entretien s'était très bien passé et il y a eu un suivi derrière, j'étais super contente ». (Valérie)

Ce sentiment est partagé par la plupart des conseillers téléphoniques à l'image de Mélanie et Elodie, qui affirment que l'écoute et le temps sont les principaux outils mobilisés par ces derniers lors de leur relation avec les adhérents.

« Les calmer, bah oui, bien sûr, les calmer soit pour les personnes qui sont peut être en désarroi, qui sont tristes et tout, déjà bah déjà ne serait-ce que d'être à l'écoute, ne pas trop en faire non plus mais être à l'écoute par respect... là on se permet de passer un peu plus de temps par exemple, ...puis on se met dans une configuration solennelle, dans le sens où on est tout le temps empathiques, on est toujours à l'écoute, mais moi quand ça m'arrive je montre à la personne que je suis au top de l'écoute quoi, vraiment au taquet, puis j'ai envie de lui montrer que je ne me contente pas de lui dire « oui » non plus » (Mélanie)

« J'ai eu une personne en début de semaine, je l'ai énormément calmée, rassurée ouais, c'était un homme de 62 ans, avec un cancer, il venait d'avoir deux séances de chimio qui s'étaient passées, mal passées pour la première et la deuxième, il vit seul comme je te dit, et donc il redoutait la 3^{ème} séance de chimiothérapie, il a un ami qui est oncologue, donc il lui a dit « t'en fais pas les deux premières c'est les plus dures après ça roule », il redoutait la 3^{ème} séance de chimiothérapie...on est resté ½ heure au téléphone. ½ heure, je ne lui ai pas apporté d'aide parce que l'aide ménagère ce n'est pas ce dont il avait besoin, je lui ai dit ce que nous on pouvait mettre en place pendant et après son traitement, d'après son contrat, mais il avait besoin d'être rassuré pendant l'appel, il avait aucun doute, il avait un discours très posé, très sûr de lui, mais on sentait quand même que voilà, il parlait et il ne disait pas » (Elodie)

« Ah mais ça, tu sais qu'il devait être rassuré une fois que tu as fini l'appel, tu ne le sais pas pendant, et puis c'est quoi passer ½ heure, tu sais ce que j'ai fait pendant cette ½ heure, le gars est allé chercher le classeur qu'on lui avait donné à l'hôpital lorsqu'on lui a dit qu'il avait un cancer, ce classeur il ne l'avait jamais ouvert, il l'a ouvert et lu avec moi, je lui ai dit que par rapport à ses attentes il fallait trouver une structure proche physiquement et localement près de chez lui, afin de voir s'il pouvait avoir du soutien physique rien qu'en présence, pendant les heures de son retour à son domicile s'il avait besoin de cette aide là. Ça a duré ½ heure, à

⁴⁵ Christian Baudelot et Michel Gollac, *Travailler pour être heureux ? Le bonheur et le travail en France*, éd. 2008, p.177

la fin il était rassuré, « sourire »...tu vois s'il faut passer une ½ heure avec une personne pour la rassurer et l'aiguiller vers des structures qui peuvent répondre à sa demande, c'est le but aussi parce que c'est du service à la personne, si ça prend ½ heure, tant mieux. Le principal c'est qu'on ait trouvé ensemble la possibilité qu'il ait de l'aide » (Elodie)

On observe que Mélanie s'engage dans une « configuration solennelle » avec l'adhérent. Comme elle l'affirme, elle utilise un langage plus élaboré et ne se contente pas d'acquiescer. Ainsi on voit là que le rôle du langage⁴⁶ dans l'empathie est important, puisqu'il est utilisé comme moyen qui permet de partager ses émotions avec l'adhérent que l'on a en ligne.

On remarque aussi à travers ces deux extraits que la gestion de la proximité et de la distance avec les adhérents pose problème, dans la mesure où les conseillers ainsi que le pôle psycho-social sont sensibles aux situations de souffrance des adhérents, d'où ce fort ressenti à vouloir agir en leur apportant de l'aide.

Néanmoins, si ce sentiment d'apporter quelque chose aux autres est considéré comme « source de plaisir au travail, il est cependant tout à fait possible d'y goûter avec mesure⁴⁷ ». En effet, ces derniers utilisent le temps de l'entretien téléphonique comme moyen de réguler et de se distancier des situations qu'ils écoutent, ce qui leur permet de ne pas être affectés par les cas qui leur sont exposés comme en témoigne l'extrait de Sophie.

« On n'est pas là pour essayer de se protéger à tout prix, et se dire ça ne me fait rien, ça ne marche pas. Ça ne marche qu'un temps, et après ça ne va pas. Il y a donc vraiment des apprentissages à faire par rapport à ça... on est confronté à la souffrance humaine, que ce soit en direct dans la rue, ou au téléphone, ça fait toujours quelque chose, ça ne peut pas laisser indifférent, après l'idée c'est de replacer tout ça dans un contexte professionnel, c'est-à-dire que ce n'est pas quelqu'un de souffrant qui fait partie de notre périmètre de vie privée, ça nous est une personne étrangère, on est là pour faire notre travail, on peut comprendre que la personne est en souffrance, qu'elle soit agressive, qu'elle ai besoin de se décharger sur quelqu'un, et que nous on soit en 1^{ère} ligne, et que ce soit nous qui prenions, mais on ne changera pas sa situation » (Sophie)

La plupart des salariés parviennent à faire face aux situations de souffrance et de détresse auxquelles ils sont confrontés en se montrant empathiques, ils affirment que cette composante fait partie intégrante de leur travail. Certains se positionnent en disant qu'il n'est guère possible de n'avoir que ce type d'appels comme on peut le lire dans l'extrait qui suit : « Je ne demanderais pas à n'avoir que des appels comme ça, ça ce n'est pas dur à deviner » (Mélanie)

Ce type d'appels peut aboutir à une banalisation des situations difficiles de la part de certains chargés d'assistance comme Daphnée qui affirme qu'elle est certes touchée par les situations les plus dures mais qu'elle arrive à prendre de la distance vis-à-vis de l'adhérent en déclarant « Non je suis imperméable ».

Cependant, l'analyse de l'entretien de Daphnée a révélé à plusieurs reprises que cette dernière s'est constituée une carapace pour faire face aux situations auxquelles elle peut être confrontée, d'ailleurs ses caractéristiques individuelles montrent qu'elle a souvent recours à la distraction.

Cette distraction est autrement appelée « le Blunting ». C'est une stratégie d'adaptation qui consiste chez l'individu à avoir recours à la distraction face à un événement menaçant, ainsi ce dernier peut se distraire de différentes manières : la distraction, l'intellectualisation, le déni ou encore la réinterprétation positive des événements. Dans le cas présent, elle permet de faire face aux événements qui pourraient s'avérer menaçants.

La direction de l'entreprise affirme être vigilante vis-à-vis de ce phénomène de « banalisation » des situations auxquelles une partie du personnel peut être confrontée. D'ailleurs à cet effet, des « feed-back » ont été mis en place afin que le pôle psycho-social puisse exposer son travail auprès des conseillers téléphoniques

⁴⁶ Jean Decety, *La force de l'empathie, Cerveau et psycho*, n°38, p.45

⁴⁷ Christian Baudelot et Michel Gollac, *Travailler pour être heureux ? Le bonheur et le travail en France*, éd. 2008, p.178

d'assistance. Le but de cette démarche est de mettre en place une coupure afin d'évacuer sur le temps de travail, mais aussi de montrer à ces derniers que la souffrance à laquelle ils sont confrontés n'est pas la composante principale de la vie.

Néanmoins, ces temps de « feed-back » sont appréciés de la part des salariés, mais ces derniers estiment qu'ils sont insuffisants. Ils sont nombreux à formuler le souhait d'avoir des temps d'échanges sur les pratiques. Ils jugent cette mesure plus bénéfique puisqu'elle constitue un temps d'aide, de suivi et d'assistance afin qu'ils ne soient pas livrés à eux-mêmes.

Cette analyse des pratiques est très en vogue dans les organisations. Inspirée des transmissions infirmières, elle est très efficace et permet de rassurer les salariés qui apprécient ce temps d'échange. En ce qui concerne l'entreprise, il semble que cette pratique soit demandée de la part des salariés à l'image de Marie qui affirme :
« Comme je te dis des fois, des cas difficiles, d'autres et moi, je pense que nous aimerions bien, pas tous les jours, mais avoir des temps pour les échanger. On aimerait avoir des entretiens plus réguliers avec des professionnels ». (Marie)

En outre, cette question d'exposition à la souffrance a permis de voir que le contact avec la souffrance et la détresse des appelants s'effectue d'autant de manières qu'il y a de salariés en contact avec les adhérents. La manière de gérer ces situations a permis de voir que certaines personnes (pôle psycho-social) étaient mieux préparées de par leur formation que les chargés d'assistance pour faire face à ces situations.

En effet, un manque de formation de type psychologique a été soulevé par la quasi-totalité des conseillers téléphoniques interrogés (7 personnes). Séverine et Lise nous le montrent à travers les extraits ci-dessous. Elles souhaitent également mieux appréhender les situations les plus difficiles, et se protéger des effets négatifs que celles-ci peuvent produire en retour sur elles.

« Comment on gère hé bien, on gère comme on peut, tu sais ici on est tous d'horizons différents, c'est ça la richesse de l'entreprise ici c'est qu'on a tous des profils différents, on n'a pas de formation pour travailler ici en tant que telle si tu veux »(Séverine)

« En fait, d'être à l'écoute parce que je ne suis pas formée pour avoir une réponse, et pour avoir une écoute psychologique, donc je ne peux qu'écouter avec mes propres moyens. Écouter, réconforter mais comme n'importe qui le ferait. C'est à dire que ce n'est pas lié à une formation particulière. Le réconfort et l'écoute et les mots que je peux apporter aux personnes, c'est moi, mon ressenti etc. mais il n'y a pas de formation derrière ça. Donc c'est moi et mon propre niveau d'individu tu vois, qui va apporter une réponse et une écoute à la personne...Il n'y a pas, chacun ici répondra par rapport à ce qu'il est, et qui elle est. Il n'y a pas une formation avec un volet psy qui te dit voilà quand la personne vous dit ça ou qu'elle pleure au téléphone vous devez adopter telle attitude. C'est à toi et comment tu es, tu vas essayer d'être la moins maladroite possible » (Lise)

Enfin, il a été demandé aux salariés interrogés d'évoquer les effets procurés par les situations qu'ils rencontrent. Cette démarche a montré ses limites, puisque les salariés s'exprimaient de manière confuse sur le sujet. Ils éprouvaient des difficultés à poser des mots pour exprimer leurs sensations.

Une personne a désigné une partie de son corps pour dire que qu'il y avait quelque chose qui se passait au niveau du ventre. La plupart en revanche affirment ce qu'ils ressentent en utilisant les termes : « ça me touche », « ça sensibilise » ou encore « on est humains aussi ».

g. La peur : un bien grand mot

Avant d'analyser en détails les extraits d'entretiens concernant le sujet de la peur, il convient dans un premier temps, de donner une définition assez simple qui puisse aider à éclaircir ce terme. Ainsi la peur se définirait

comme un état physiologique naturel, un signal d'alarme contre tout danger, menace ou conflit (qu'ils soient réels ou imaginaires) destiné à enclencher une réponse adaptative⁴⁸.

Christophe Dejours donne une tout autre définition à cette notion. Il considère que la peur « *répond à un aspect concret de la réalité et exige des systèmes défensifs spécifiques*⁴⁹ ». Il s'est également attaché à montrer que ce phénomène était présent dans tous types de situations professionnelles y compris dans les emplois de bureau. Pourtant, la description qu'il donne à ce phénomène se réfère davantage aux emplois du bâtiment et aux métiers de l'industrie.

Néanmoins, lorsque l'auteur évoque la peur dans les tâches soumises à cadence⁵⁰, il rappelle que cette peur est liée au rythme, à la cadence mais aussi à la vitesse d'exécution de la tâche imposée aux ouvriers. Or, parler de peur dans le cas présent peut paraître excessif même si le terme est employé par Mélanie.

« Bah oui peur, bah oui, oui, oui, si des fois peur, mais bon ce n'est pas méchant, c'est peur d'avoir oublié de faire certaines choses sur les dossiers, peur d'avoir été trop vite comme je le disais tout à l'heure... non moi c'est plus par rapport à ce que je fournis au travail... en fin de journée ce qu'on aime bien faire, c'est vérifier tous les dossiers qu'on a fait dans la journée, par rapport aux éventuelles erreurs de saisie que l'on peut faire sans faire exprès ». (Mélanie)

Cette peur que l'on qualifiera davantage d'appréhension, dans la mesure où cette dernière consiste chez l'individu à avoir une « *vague crainte*⁵¹ » serait due selon elle à la réalisation de son travail, puisque sa tâche doit être réalisée de façon qualitative. Dès lors, le constat que l'on a observé dans le cas de Mélanie ne peut être corrélé avec le postulat de l'auteur tant la norme d'exigence est différente (Qualitatif vs Quantitatif).

De plus, les propos de Marie ci-dessous tempèrent ceux de Mélanie, tant cette sensation qualifiée de « petit stress » semble modérée et chronique comme elle l'avait confié en entretien.

« Ce n'est pas une peur à ce point là comme même, je ne le ressens pas comme une peur, mais comme un petit stress... Au départ, un petit peu, quand je vois le nombre d'appels oui, mais moi je suis quelqu'un d'assez nerveuse et anxieuse, c'est peut être ma nature aussi ». (Marie)

Si Mélanie a confié qu'elle pouvait avoir ce sentiment de « petit stress » à certains moments, les raisons de l'apparition de ce dernier sont d'un autre ordre.

« Mélanie : Alors moi les deux hein, il y a ça aussi parce que c'est toujours hyper mal vu quoi d'ailleurs, on n'a pas envie que les employeurs puissent penser que Mélanie a un coup de barre en ce moment. Puis même bah envie de bien faire quoi... je suis conscient que je ne vais pas stresser la dessus, mais je me dis que j'aurais bien vérifié mes dossiers, parce que je me dis tiens il y a 1 heure il y a eu un pic d'appels et là j'ai un doute de savoir s'il y a pas un dossier où je n'ai pas été trop vite par exemple... D'ailleurs, moi au lieu d'orienter un adhérent en moyenne une fois vers un organisme, je vais l'orienter vers 4 organismes différents ». (Mélanie)

Il apparaît à travers cet extrait que ce sentiment est lié au contrôle que peut avoir l'organisation sur ses salariés, c'est-à-dire que le contrôle au sein de l'entreprise peut s'effectuer à travers les relations de travail⁵² par les pairs (ex : cas de Mélanie qui n'a pas envie que ses collègues lui disent qu'elle a mal accompli telle ou telle tâche). Ce contrôle provient également de la hiérarchie comme en témoigne Séverine. Cette dernière affirme ne pas vouloir faire l'objet de brimades ou de toute autre sanction de ce genre.

⁴⁸ Hélène Vaillé, *Cerveau : les mécanismes de la peur*, sciences humaines.com

⁴⁹ Christophe Dejours, *Travail, usure mentale*, éditions Bayard, éd 2008, p.105

⁵⁰ Christophe Dejours, *Travail, usure mentale*, éditions Bayard, éd 2008, p.115

⁵¹ Dictionnaire de la langue française, Larousse, 1968

⁵² Christophe Dejours, *travail, usure mentale*, éditions Bayard, éd 2008, p.117

« Ah de la personne qui est au téléphone non, du tout non, plus de ce qui pourrait me tomber dessus ici oui, plus du retour que je pourrais avoir de ma responsable ou tu vois » (Séverine)

En revanche, le sentiment de peur au sens où l'entend Hélène Vaillé se présente chez certains salariés, particulièrement lorsque les situations auxquelles ils doivent faire face dans le cadre de leur activité les renvoie à leur propre vie personnelle et familiale comme le dit Emma

« A la limite le genre de situations où je peux me sentir un peu mal c'est des choses qui pourraient me ressembler, par exemple, ça m'est arrivé d'avoir une maman qui m'expliquait qu'elle avait son enfant en bas âge, qui était très malade, qui avait subi une opération à cœur ouvert machin, ça c'est des genres de choses où effectivement, il faut que j'arrive vraiment à prendre de la distance, à ne pas mélanger ce qui est de l'ordre de moi » (Emma)

« Ah bah oui, oui, oui, c'est difficile à décrire mais voilà quoi, c'est vrai que physiquement on sent que dans le ventre il se passe des trucs, parce que, parce que je suis mère, et parce que je me dis mais s'il arrivait ça à mon enfant mais je serais super mal quoi » (Emma)

Pour les différents cas de figure rencontrés dans cette question, il semble que les inquiétudes, les appréhensions aussi mineures soient elles, fassent l'objet de leviers qui obligeraient les salariés à s'habituer à vivre avec ces sensations dans la réalisation de leur travail.

Autre constat : les entretiens montrent que non seulement les $\frac{3}{4}$ des salariés interrogés ne ressentent pas ce sentiment de peur au travail, mais il apparaît aussi que dès lors qu'on monte dans la hiérarchie sociale au sein de l'entreprise, les sensations d'appréhensions se dissipent. A cet effet, les salariés ont déclaré qu'ils avaient pleinement conscience des responsabilités que leur poste leur incombe puisque celui-ci est choisi.

Enfin, nous pouvons conclure en affirmant que les sensations que ces salariés peuvent ressentir ne présentent pas de risques pour leur intégrité physique et mentale dans la mesure où ces dernières ne les conduisent pas à adopter des stratégies défensives pour remédier à ces sensations.

3. Autonomie - marges de manœuvre

a. Une autonomie contrôlée

Que ce soit dans cet établissement ou ailleurs, on peut considérer que « le rapport au travail n'est pas simplement heureux ou malheureux, les situations de travail ne sont pas bonnes ou mauvaises, elles peuvent présenter des aspects contradictoires⁵³ ».

La question ainsi posée n'a pas pour but de remettre en cause l'autonomie au sein de l'entreprise, mais uniquement de soulever le degré d'autonomie que possèdent les salariés dans leur travail.

Les propos recueillis auprès de certains salariés montrent que cette question a pu en embarrasser certains. Les résistances de ces derniers ont été plus ou moins explicites, elles se sont manifestées par des réponses courtes comme nous pouvons le lire dans les extraits de Marie et d'Agnès.

« Je ne sais pas quoi répondre à ça, on va dire qu'on a une liberté, mais je ne sais pas quoi répondre » (Marie)

Lorsque nous avons demandé à cette dernière de clarifier sa position vis-à-vis de cette question, c'est-à-dire d'affirmer soit qu'elle ne veut pas répondre soit qu'elle ne sait pas vraiment quoi dire à ce sujet, elle a déclaré :

« Un peu les deux... » (Marie)

⁵³ Christian Baudelot et Michel Gollac, *Travailler pour être heureux ? Le bonheur et le travail en France*, éd. 2008, p.236

La réponse d'Agnès a été également très courte, mais sa réaction lors de l'entretien a montré que la question que nous avons posé l'embarrassait énormément. Cette dernière a tenté de dissimuler sa gêne en riant.

« Bah écoute on fonctionne comme ça, rires » (Agnès)

Après avoir soulevé ces réactions, il s'avère qu'en matière d'autonomie, trois types de réponses ont été formulées. Ces dernières ont été recodées en différents degrés (autonomie faible; autonomie moyenne; autonomie forte). Ces trois catégories ont également été hybridées avec les réponses récoltées pour le premier thème qui concerne les exigences au travail.

Le recueil de ces informations a permis de les adapter au modèle théorique proposé par R. Karasek et T. Theorell. Ce modèle a pour vocation de mieux appréhender l'influence du niveau d'exigence et du degré d'autonomie sur la tension des salariés au travail, appelée « Job Strain ». Ainsi, les trois niveaux mentionnés se classent comme suit :

Premier niveau : autonomie faible.

Les propos de Marie et Séverine montrent que l'encadrement de l'activité ne rencontre pas toujours l'adhésion de l'ensemble du personnel. Ces dernières affirment que l'autonomie dont elles disposent est insuffisante et que les exigences du travail ne leur permettent pas de choisir des modes opératoires adaptés pour peser sur les décisions.

Il semble donc que les exigences au travail ainsi que l'autonomie soient faibles, ces dernières se positionnent donc dans une situation de passivité selon le modèle de Karasek.

« Oui, pour certaines choses, je dirais une liberté à 50 %, moitié-moitié. On nous fait confiance, mais quand on est dans les dossiers, que la communication était longue ou difficile, on cherche à se décharger. S'il y a un retour négatif, parce qu'il y en a eu, on cherche à se décharger. Normalement si on avait confiance en nous, on n'aurait pas à se décharger, parce que les adhérents mettent des choses par écrit très difficiles, et nous on en prend plein la figure alors qu'on les a aidés. Après au lieu de prendre quelque part notre défense parce qu'ils nous connaissent et ils savent comment on travaille, et ben non » (Marie)

L'extrait de Séverine a confirmé l'idée que les chargés d'assistance n'utilisent pas de « script » au sein de l'établissement. Elle a souligné que les outils utilisés sont la preuve même du contrôle exercé.

« Non on a une trame d'entretien à respecter, on a un barème d'application des conditions générales donc le nombre d'heures que l'on octroie aux gens pour mettre des aides en place, tout est réglementé, enfin voilà quoi... Le discours n'est pas construit, c'est-à-dire qu'on n'a pas une feuille avec un paragraphe qu'on doit lire hein, ce n'est pas ça, mais on a une trame d'entretien dans le sens où il y a certaines questions à poser, dans un ordre précis, après on nous laisse une liberté par rapport à ça. parce que depuis qu'on a déménagé ici si tu veux, il y a eu des « problèmes techniques » avec notre plate forme enfin avec notre logiciel si tu veux, donc on a été obligé d'adapter notre discours en fonction des problèmes techniques qu'on rencontrait, donc on a une liberté par rapport à ça mais ceci dit on a des choses à respecter si tu veux » (Séverine)

Second niveau : autonomie moyenne

Les huit salariés représentés dans cette partie se trouvent en situation d'activité et se classent en deux catégories. La première concerne quelques conseillers téléphoniques comme Sara et Edwige. La seconde regroupe l'encadrement de proximité.

Les extraits ci-dessus montrent bien que l'autonomie dont bénéficient ces conseillers est plus grande que celle évoquée dans le premier niveau même si elle reste encadrée. Cette question a permis de soulever une volonté de la part de ces derniers de diversifier leurs tâches afin de rendre leur travail plus riche, dans le but de développer leurs compétences.

« On a une autonomie de travail c'est vrai, mais ce qui serait bien c'est avoir d'autres tâches quoi. Moi j'aurais bien aimé avoir d'autres tâches à faire à côté, ça pourrait être des suivis, bon là les filles l'ont repris, ça a été distribué, les obsèques et la téléassistance qui ont été repris, mais des choses comme le soutien scolaire je trouve que c'est des choses qu'on pourrait gérer aussi peut être, qui pourraient nous être confiées également, c'est des tâches qui commencent à être déléguées maintenant à des personnes, donc c'est bien, mais avoir au niveau de liberté d'autres tâches, diversifier les tâches Voilà » (Sara)

« Alors euh pour moi ça me parle beaucoup, aujourd'hui on est plus autonomes, mais moi il y a des moments où je manque d'autonomie. Je ne peux pas parler pour les autres parce qu'ils ne pensent pas de la même façon que moi, je crois après que c'est le métier qui veut ça, mais on a un métier qui est cadré, qui est figé sur des tâches qu'on a à faire, je pense que notre poste est intéressant mais il faut qu'on ait d'autres tâches qui soient plutôt personnalisées, ou qu'on ait d'autres compétences, qui puissent être mises en avant, et qu'on pourrait développer, on va dire un niveau de compétence sur d'autres domaines qui puisse valoriser aussi notre métier, avec un peu plus d'autonomie à ce niveau là. C'est le bon mot l'autonomie à ce niveau là mais peut être qu'on ait plus confiance dans nos compétences ». (Edwige)

En revanche, on observe que l'encadrement de proximité ne remet pas en cause cette autonomie contrôlée qui lui est attribuée. A cet effet, Cécile Clergeau et Laetitia Pihel, affirment que ces personnes sont les « Garants de la régulation de contrôle⁵⁴ », puisqu'elles ont pour rôle de piloter l'activité au quotidien, d'animer les équipes. Ces managers de proximité sont au cœur d'un champ de tensions. Leurs réponses nous conduisent à formuler l'hypothèse selon laquelle les réponses qu'elles ont pu formuler à cette question est dû en partie aux postes qu'elles occupent. Ainsi, elles ne peuvent critiquer ce volet de l'organisation, et encore moins remettre en cause le degré de délégation dont elles bénéficient. Dès lors, nous avons retenu ces extraits afin d'alimenter l'idée de ces auteurs.

« En fait ici on travaille en équipe, moi ce que je fais je le soumetts tout le temps à ma hiérarchie afin qu'elle en soit informée...puis à notre poste, on doit faire remonter des informations, c'est un échange constant avec les autres personnes de l'entreprise, avec sa hiérarchie, voilà...on n'a pas la liberté, enfin tout ce que l'on fait est soumis à validation de sa hiérarchie...(Agnès)

« Oui, après il faut faire valider, c'est bien normal puisque c'est comme ça puis voilà... Oui, mais voilà on est autonome dans notre travail, il faut qu'il y'ait une validation et puis c'est logique » (Justine)

« C'est un peu ambigu, parce que d'un côté j'ai une super indépendance, je fais ce que je veux. De l'autre côté, il y a certaines tâches où il faut qu'on vérifie mon travail» (Léa)

Niveau 3 : autonomie forte

Cette dernière catégorie regroupe six personnes. Elles estiment que leurs postes leur offrent cette possibilité de développement, elles déclarent posséder une autonomie importante dans la réalisation de leur travail. Ces témoignages nous conduisent à positionner ces personnes dans une situation active (Cf. figure n°3).

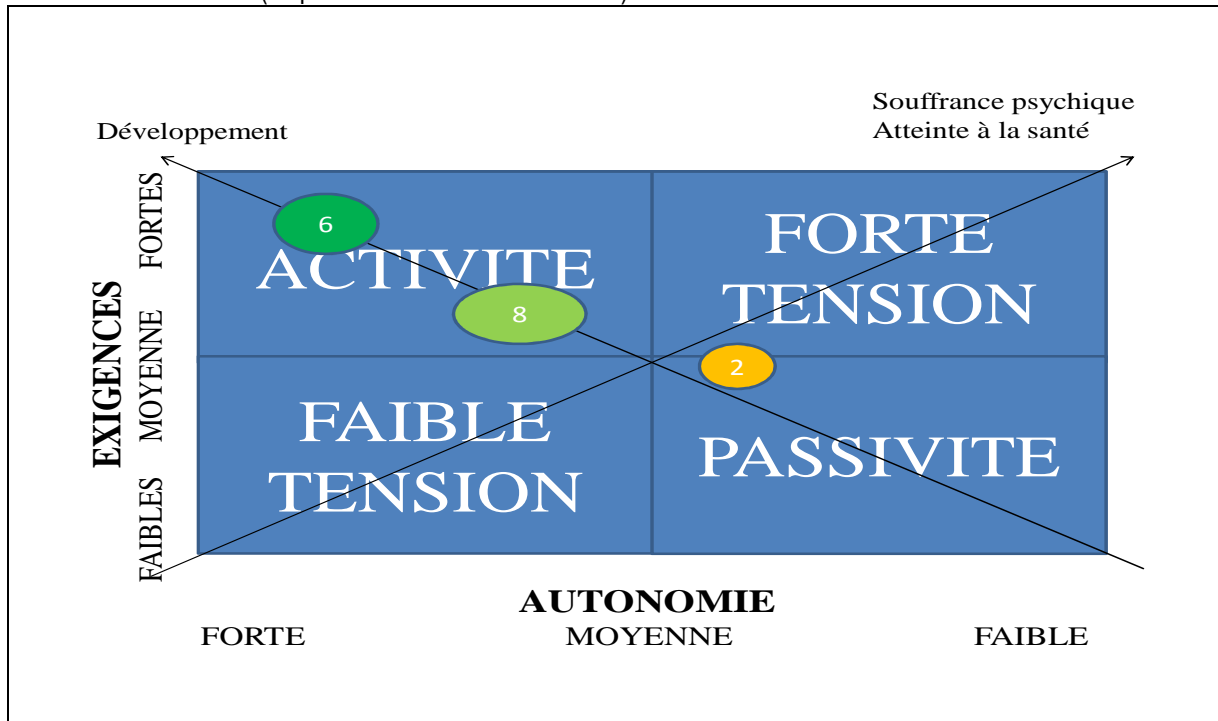
« Moi personnellement je ne trouve pas qu'on soit trop derrière mon dos. Enfin je trouve que j'ai le temps de faire ce que j'ai à faire, ce que je dois faire et ce que je veux faire en temps voulu. » (Marion)

« On est libre de choisir les thèmes sur lesquels on veut travailler pour les BDC, après on est libre sur notre de temps de parole au téléphone quoi, comme je disais tout à l'heure moi si j'ai envie de passer plus de temps avec un adhérent plutôt qu'avec un autre, je le fais. Euh après je me sens libre d'envoyer des fiches d'informations ou pas » (Mélanie)

⁵⁴ Cécile Clergeau, Laetitia Pihel, « Déterminants organisationnels et managériaux de la santé au travail : le rôle clé des managers de proximité dans les centres d'appels ». GRANEM, Université d'Angers, 8 avril 2010. p. 18

Ainsi, les trois catégories établies ont pu être ajustées au modèle théorique ci-dessous (cf. figure n°3). La grille de lecture qui suit, ainsi que les extraits d'entretiens mentionnés précédemment ont permis de justifier le positionnement de ces salariés.

Figure n°3 : L'influence du niveau d'exigence et du degré d'autonomie sur la tension (Job Strain) des salariés de la mutuelle de services (d'après R. Karasek et T. Theorell)



Notes : niveau 1 : autonomie faible ; niveau 2 : autonomie moyenne ; niveau 3 : autonomie forte.

Les chiffres évoqués dans ce modèle correspondent au nombre de personnes concernés par ces différents niveaux

Ainsi, Karasek montre à travers son modèle que les effets du travail sur la santé dépendent de deux dimensions :

- La première concerne les exigences au travail (quantité, complexité, contrainte de temps).
- La seconde appelée « latitude décisionnelle », c'est-à-dire le degré d'autonomie combine la possibilité de choisir les modes opératoires et la capacité de peser sur les décisions.

Dans le schéma représenté ci-dessus, les exigences du travail sont en ordonnée et l'autonomie en abscisse. Deux diagonales alimentent ce même schéma.

La première (sud-est/ nord-ouest) correspond aux possibilités de développement au travail. Elle oppose la situation marquée par la passivité (faibles exigences et faible autonomie) à celle de l'activité (fortes exigences et forte autonomie). Cette dimension s'apparenterait au degré d'investissement dans le travail évoqué par Christian Baudelot et Michel Gollac. Ainsi, les situations actives correspondraient à un fort investissement, et les situations passives à celles de retrait.

La seconde diagonale, oppose les situations à faible tension psychique (faible exigences et forte autonomie) à celles de forte tension psychique (fortes exigences et faible autonomie). Les situations à forte tension psychique correspondent à ce que l'on qualifie de « souffrance au travail ». Ainsi, l'augmentation du degré de tension psychique conduirait à une sous-utilisation des compétences.

Pour conclure, nous pouvons nous joindre à l'idée soutenue par Baudelot et Gollac qui s'attache à montrer qu'un « accroissement des contraintes n'est pas forcément dommageable aux travailleurs, il peut être contre balancé par une plus grande autonomie⁵⁵ ». Ce constat a pu être établi au sein de la mutuelle de service.

b. Des compétences clairement développées

2/3 des interrogés considèrent qu'ils développent leurs compétences au sein de l'entreprise. Parmi ces derniers, une grande partie affirme apprendre quotidiennement soit en pratiquant sur le terrain, soit en réactualisant des compétences acquises lors d'expériences professionnelles antérieures.

D'ailleurs, ceux qui n'ont jamais travaillé dans une « plate forme » téléphonique, ont pu s'accoutumer avec le couplage téléphonie-informatique⁵⁶ (CTI) en intégrant l'entreprise, comme en témoigne Daphnée.

« Au niveau du téléphone et de l'ordinateur je suis plus opérationnelle, je trouve que je me débrouille pas trop mal par rapport au départ quand je suis arrivée il y a un an. Donc je fais la comparaison entre quand je suis arrivée je ne savais pas, ordinateur, téléphone tu vois et au tout début j'ai un peu noté parce que j'étais un peu lente, mais petit à petit, maintenant ça va ouais, j'y arrive » (Daphnée)

Justine, en revanche, affirme apprendre beaucoup de nouvelles choses et ce particulièrement dans le domaine du management.

« Ah oui, vraiment en plein de choses, en management, en plein de choses, parce que tu as beau avoir des années et des années de management, il n'empêche que toutes les entreprises ne managent pas de la même manière, que ce soit dans la restauration rapide, avec des commerciaux ou avec un service comme ici. Oui sans cesse, moi j'ai l'impression de progresser. » (Justine)

D'autres à l'image de Marion, ont pu développer des aptitudes professionnelles qu'ils appliquent dans leur travail. Ces mêmes personnes considèrent que ces compétences peuvent leur servir dans le cadre personnel.

« Ca t'apprend vachement de choses personnellement sur tout ce qui est maladies, mais aussi les organismes qui peuvent accompagner ces maladies ou autre, ca t'apprend beaucoup de choses par rapport... c'est vrai que ca n'a pas de lien avec ce que j'ai pu faire avant, c'est totalement autre chose, mais je trouve ça intéressant parce que tu vois des choses différentes tous les jours, de part aussi les BDC qui t'apprennent pas mal de choses que tu n'aurais pas forcément eu l'initiative de connaître ou autre par rapport au sujet, donc tu apprends toujours, tu découvres toujours pleins de choses » (Marion)

Parmi le tiers restant, on retrouve près de la moitié des interrogés qui considère que leurs compétences sont certes développées mais de façon passagère, et ce pour deux raisons principales :

La première raison qui a été citée est le manque de temps, et la seconde est l'insuffisance intellectuelle du travail demandé.

Enfin, ceux qui estiment que leurs compétences ne se développent pas ont également évoqué deux motifs, savoir la nature du poste et les faibles possibilités d'évolution au sein de l'établissement.

c. De la nouveauté dans l'habitude

Si la plupart des salariés déclarent développer leurs compétences au sein de l'entreprise, il est certain que cette situation n'a été possible qu'à travers l'acquisition de connaissances qu'ils ont dû s'approprier.

⁵⁵ Christian Baudelot et Michel Gollac, *Travailler pour être heureux ? Le bonheur et le travail en France*, éd. 2008, p.236

⁵⁶ Cécile Clergeau, Laetitia Pihel, « Déterminants organisationnels et managériaux de la santé au travail : le rôle clé des managers de proximité dans les centres d'appels ». GRANEM, Université d'Angers, 8 avril 2010.p.5

Le poste occupé au sein de l'entreprise témoigne de la diversité des apprentissages réalisés, ainsi, lorsque l'on a posé la question suivante aux salariés « *Apprenez-vous des nouvelles choses dans votre travail, ou est-ce monotone, répétitif ?* », le constat qui s'en est suivi est que les points de vue divergent entre les différents agents.

Dès lors, comme le dit Séverine dans l'extrait qui suit, il est nécessaire d'avoir un apprentissage « de base » qui permet d'exercer son activité.

« J'ai appris des choses depuis que je suis arrivée, ça c'est sûr, parce que je n'y connaissais pas grand-chose à tout ça, donc ça avait été enrichissant de ce côté là, parce que j'ai appris des choses sur les aides sociales etc., enfin j'ai appris beaucoup de choses, mais là ça commence à ralentir un petit peu si tu veux, mais une fois qu'on a appris un petit peu plus que le minimum requis, c'est-à-dire ce dont tu as besoin en ligne avec l'adhérent, tu n'as en quelque sorte plus besoin d'apprendre autre chose quoi. Enfin c'est bête, mais moi je ne savais pas tout ça en arrivant ici, j'ai appris ce dont j'avais besoin pour faire mon travail. Puis au final maintenant que je le sais, je n'ai plus besoin d'apprendre autre chose et du coup le travail devient monotone. Ca ne l'était pas forcément au début ». (Séverine)

En revanche, Valérie déclare qu'après avoir appris les fondamentaux de son métier, son poste ne lui permet plus d'apprendre de nouvelles choses.

« Ah non là je n'apprends plus rien, là il n'y a rien de nouveau pour moi, non, non ça y est il n'y a plus rien de nouveau, si j'apprends des choses par les BDC, c'est parce que quand une collègue nous expose un sujet t'apprends toujours des choses. Mais par rapport au métier non, là je n'apprends rien, apprentissage que j'effectue non » (Valérie)

Si Séverine et Valérie considèrent que le travail qu'elles effectuent ne leur permet pas d'apprendre de nouvelles choses, leur avis ne semble pas être partagé par le reste du personnel, il est vrai que la caractéristique principale du métier de chargé d'assistance téléphonique consiste à répondre aux appels des adhérents. Néanmoins, effectuer uniquement cette tâche contribue pour cette catégorie de salariés à rendre leur travail aliénant.

Cette aliénation est d'autant plus vraie lorsqu'un phénomène de « déclassement » est recensé dans l'entreprise. En effet, une personne interrogée le juge ainsi, car son niveau de diplôme est supérieur à celui requis pour le poste qu'elle occupe. Cet « auto déclassement » influence négativement la perception de cette salariée vis-à-vis de son poste. Cependant, il s'avère que cette personne ne candidate pas à des postes qui demandent un niveau de qualification plus élevé.

Les autres chargés d'assistance comme Edwige, déclarent que les interactions téléphoniques avec les adhérents leur permettent d'apprendre de nouvelles choses (nouveaux termes, vocabulaire lié aux maladies, effets de ces maladies...).

« Alors on a quand même une tâche qui est répétitive, mais on va dire au niveau de la distribution des heures si on la qualifie comme ça, ce n'est pas vrai. Enfin, chaque situation est personnelle, et puis il y a des choses on ne va pas être non plus un robot mais dire un peu toujours la même chose, de la même façon. C'est à nous aussi de faire attention pour que notre discours soit aussi différent et puis après moi j'estime que j'apprends tous les jours avec les recherches qu'on fait sur tel domaine, euh moi j'aime beaucoup les bases de connaissances, c'est un truc qui me botte et j'aime apprendre ce que je découvre ou voilà. C'est pour ça que ça me manque de ne pas avoir du temps pour travailler mais c'est vrai qu'on apprend beaucoup de choses par rapport à la maladie, aussi mais des gens et ce qu'ils nous apportent aussi de leur maladie. Eux ils sont dans leur maladie donc ils utilisent les termes, hier j'ai eu quelqu'un qui m'a parlé de biotechnique, et une autre personne par rapport... à la biothérapie, ce sont des mots que je ne connaissais pas donc tu fais ta recherche, on a comme même cette possibilité de faire la recherche en même temps que tu a l'adhérent en ligne, pour pouvoir adapter ton discours en fonction de ce que la personne te dit, ou ce qu'elle confie. Hé bien t'apprends des choses, t'apprends des choses tous les jours, donc c'est ça qui est intéressant enfin moi c'est ça, enfin j'aime beaucoup ce que je fais » (Edwige)

Ces mêmes personnes affirment que le travail peut paraître répétitif, comme le souligne Sara ci-dessous. Cependant, elles assurent réaliser d'autres tâches, telles que les bases de connaissances et le volet téléassistance pour les personnes volontaires. Ces autres tâches permettent de rendre le travail moins récurrent.

« Ça revient un peu à ce que je disais quoi, moi j'ai besoin pour qu'il ne soit pas répétitif, je trouve que c'est bien d'aller à l'extérieur, diversifier les tâches, j'aimerais bien avoir des tâches, moins de temps au téléphone et puis avoir des tâches à faire sur autre chose » (Sara)

« Ca peut être répétitif dans le sens où comme je t'ai dit on est toujours en appel, tu peux avoir des journées où quand tu as des dossiers t'es content, enfin, c'est horrible ce que je vais dire mais avoir quelqu'un ou une situation où tu as besoin de prendre le temps ça c'est bien, mais lorsque c'est une personne qui t'appelle juste pour dire que l'enfant où le père est rentré, voilà c'est des dossiers vraiment classiques et des fois ça peut être répétitif quoi, ouais, donc c'est pour ça, c'est à nous de faire attention pour ne pas tomber dans une routine, d'où l'importance d'avoir d'autres tâches à côté, puis d'aller sur l'extérieur, tu vois de voir d'autres trucs, parce que ça pourrait être répétitif effectivement, d'autant plus que les BDC on a du mal à les faire aussi ». (Sara)

Ces salariés participent également à différentes instances organisées par l'encadrement (diverses formations, conférences...). Ces mesures ne semblent cependant pas correspondre aux attentes d'une partie du personnel.

Les extraits d'entretien d'Edwige et Sara montrent que ces dernières développent une « régulation autonome⁵⁷ » dans leur travail. Cette régulation se traduit par la mise en place d'un arrangement avec le travail prescrit par l'entreprise. Pour ce faire, les salariés commencent par « faire attention afin de ne pas tomber dans une routine ». Ils s'accordent donc le soin d'adapter⁵⁸ leur discours face aux adhérents.

Les objectifs de cette stratégie pour ces deux salariés ainsi que pour tous ceux qui l'emploient sont doubles : Le premier est de rompre avec cette répétitivité de la tâche, et ce plus particulièrement avec le fait de répondre au téléphone. Le second objectif est d'atténuer les effets des prescriptions qui peuvent conduire les salariés à considérer que leur travail est monotone.

Dans l'extrait qui suit, Lise nous évoque la façon dont elle procède afin de rompre avec les contraintes décrites ci-dessus.

« Là je suis plus dans une phase où j'essaie vraiment d'individualiser, de personnaliser chaque appel, c'est à dire que pour chaque personne que j'ai en ligne, je me mets pas en mode automatique en faisant mon speech, je suis vraiment à l'écoute de la personne et je vais adapter mon discours en fonction de la personne etc. vraiment faire au mieux et faire en fonction de la personne, Et ne pas prendre l'appel comme un appel lambda, donc monotone non, mais répétitif oui, c'est répétitif comme tout travail, mais comme je t'ai dit tout à l'heure j'ai le volet téléassistance. Donc ça me fait un petit truc en plus » (Lise)

En conséquence, il apparaît que les chargés d'assistance se réapproprient certaines tâches. Il s'agit comme le dit Marie Buscatto de « montrer comment un travail apparemment si bien prescrit se trouve réinvesti par les salariés qui développent un travail réel qui leur est propre⁵⁹ ».

Une autre remarque a été soulevée par ceux qui considèrent apprendre de nouvelles choses. De nombreux conseillers ont affirmé que les temps d'apprentissages avaient tendance à être de plus en plus courts depuis que les horaires de travail ont été adaptés aux flux d'appels et cela a eu pour conséquence la disparition des temps morts qui permettaient vraisemblablement de travailler les « Bases De Connaissances ».

Le management de proximité ainsi que l'encadrement semblent avoir pris note de cette information. Des mesures ont donc été prises afin de réguler la fréquence de ces BDC et de structurer les thèmes qui doivent être

⁵⁷ Marie BUSCATTO, «La prescription à l'épreuve de la «personnalité». L'exemple de la relation téléphonique, nouvelles formes de travail, nouvelles formes d'analyse, p.189

⁵⁸ Dans son ouvrage les règles de l'action collective (1997) Jean Daniel Reynaud désigne ces phénomènes d'adaptation ainsi que la place de compromis par le terme de régulation autonome, selon lui « la régulation de contrôle » émane de l'entreprise (ex : se comporter d'une certaine manière avec un client). Or, elle est en décalage avec la réalité, d'autant plus que les situations de travail conduisent l'individu à créer de nouvelles règles afin de faire face à certaines situations auxquelles il peut être confronté.

⁵⁹ Marie BUSCATTO, op cité.

développés. A travers cette décision, l'encadrement espère éviter le foisonnement d'informations, qui n'est pas toujours bénéfique comme l'atteste cette salariée.

« Ouais, donc ça c'est nouveau c'est depuis novembre, moi je lui ai dit, et elle m'a dit qu'ils en avaient bien conscience de ça et que ça allait changer. C'est vrai que le mardi on a la BDC avec une présentation sur un sujet, le mercredi c'est sur un tout autre sujet, et le jeudi encore un tout autre sujet. Donc c'est très intéressant, bon bah je suis bon public voilà c'est très bien, mais franchement c'est très disparate et on en retient pas grand-chose, parce qu'il y a trop d'informations, mais bon ça moi je ne le dis pas. Ce n'est pas à moi de le dire, par contre elles ont fait elles mêmes ce point, ça c'est tout neuf, je l'ai appris il y a une heure, il va y avoir le mois de mars qui sera le mois sur les différentes techniques ou les différentes maladies, et chaque mois il y aura un thème de BDC, ce qui permettra de rester dans le sujet, dans le même thème et non pas de sauter d'un thème à un autre, et donc de se souvenir de rien, si c'est juste pour produire des papiers dont personne va se souvenir, ça ne sert à rien, trop d'informations tue l'information, on en était arrivé à ça à la BDC ». (Elodie)

En revanche, l'avis du pôle psychosocial, des managers de proximité ainsi que de l'encadrement diffère vis-à-vis de ces apprentissages. Si le pôle psychosocial et l'encadrement attestent ouvertement qu'il existe des moments « plus calmes », les responsables de groupes en revanche, affirment que leur poste ne peut être considéré comme étant monotone et encore moins répétitif tant la diversité et la charge de travail sont importants.

Il apparaît chez les cadres et les cadres intermédiaires, que les projets, la diversité des tâches administratives, la diversité des situations requièrent une plus grande disponibilité intellectuelle. Ce sont d'ailleurs ces différents éléments qui contribuent à rendre le travail moins rébarbatif par rapport à celui des conseillers.

d. Informés oui. Consultés, ça dépend sur quoi

Afin de mieux cerner la situation de l'entreprise en matière de changements, il est important de souligner comme le dit Philippe Bernoux⁶⁰ que « L'organisation dépend de la bonne volonté des salariés, et des savoirs qu'ils ont accumulés. » Ceci qui implique qu'il n'y a pas de déterminisme dans le changement, mais aussi que c'est par la coopération bien plus que par la contrainte que le changement a lieu⁶¹.

Dès lors, nous avons posé la question suivante aux salariés « L'encadrement vous consulte-t-il lorsqu'il met en place de nouveaux changements⁶² ? ». Voici les réponses qu'ils nous ont fournies à travers le tableau ci-dessous.

Tableau n° 1: Opinion des salariés au sujet de la consultation de leur encadrement

L'encadrement vous consulte-t-il lorsqu'il met en place de nouveaux changements ?	Effectif	Pourcentage
Oui	3	20
Parfois oui, parfois non	5	33
Non	7	47
Total	15	100

Source : réponses des salariés interrogés en mode numérique

On remarque que près de la moitié des salariés interrogés déclare ne pas être consultée lorsque l'encadrement met en place de nouveaux changements, ce résultat est largement inférieur à celui de l'enquête COI⁶³ 2007 (64%). A l'inverse, 1/5 se considère sollicité, et plus d'un 1/3 estime l'être mais de manière ponctuelle.

⁶⁰ Philippe Bernoux, *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*, Ed. Du Seuil, 2004.

⁶¹ Denis Clerc, *Alternatives Economiques* n° 229, octobre 2004.

⁶² Les changements dont il était question pouvaient être d'ordres techniques, technologiques ou encore organisationnels.

⁶³ L'enquête Changements Organisationnels et l'Informatisation, Série Études, n° 72, novembre 2007.

Afin de mieux appréhender ces données nous nous sommes intéressés à ce que peuvent exprimer les personnes qui estiment ne pas être consultées au sujet des changements effectués au sein de l'entreprise.

L'extrait d'entretien de Sara montre que cette dernière est informée mais pas consultée.

« S'ils nous consultaient, heu bah ils nous mettent au courant quoi, rires, on va dire qu'ils nous mettent devant le fait accompli, après consultés pour moi c'est demander l'avis des gens...Heu non, pas vraiment, non après par contre au courant dans le sens où Bénédicte est quand même quelqu'un qui est proche des gens dans le sens où elle est claire, voilà. Après on dit les choses mais on ne nous consulte pas, là ici, par rapport à l'endroit, s'ils nous avaient demandé notre avis, au départ on devait être dans le centre ville. Or, quand ils nous ont annoncé que c'était ici, ce n'était pas vraiment le centre ville quand même, donc le tort c'est qu'il n'y a pas eu de consultation comme il devait y avoir logiquement. A la base c'était « on va vous en parler, on va faire en sorte de rester au centre et tout ça, etc. ». Bon c'est comme même bien éloigné du centre, heu rires, il n'y a pas eu de consultation hein, et ça ça a été mal pris quand on a su l'endroit où on était quoi » (Sara)

En revanche, Edwige dénonce un manque d'informations, elle souhaite en avoir davantage sur les projets de croissance de l'entreprise, mais aussi sur les personnes qui viennent observer leur travail.

« En fait, moi j'étais très intéressée par rapport à ce que Bénédicte expliquait sur la Belgique, mais je ne comprends pas tout à fait les liens qui sont entrain de se tisser, j'avais besoin de plus... Justine m'expliquait qu'elle n'avait pas non plus tous les éléments, voilà ça s'arrête là. Après ce n'est pas évident non plus pour moi de déranger Bénédicte pour poser des questions, ce n'est pas inné. Je ne me vois pas non plus débarquer. Après il y a eu pas mal d'informations qui ont été données au cours d'une réunion au cours de laquelle je n'étais pas présente, donc je n'ai pas eu toutes les infos »

« Voilà je trouve qu'il y a des moments où, ce qui est gênant aussi, souvent c'est quand il y a des personnes qui viennent visiter les locaux ou qui viennent sur nos postes pour nous entendre, donc il y a quelqu'un derrière qui entend ce que tu racontes etc. Ce n'est pas toujours facile à vivre mais ça se fait, j'aimerais bien savoir qui sont ces personnes qui viennent...Ca ne communique pas, on n'est pas, on n'a pas la communication, je trouve ça dommage »

« Il y a des moments oui. Pour certains points, il y a un manque de communication qu'on perçoit à mon niveau, alors attention je parle en tant que chargée d'assistance. J'ai conscience que quand on a d'autres responsabilités, ce n'est pas la même chose. Il y a des choses que peut être ça ne sert à rien que nous on les sache, c'est évident »... « Ce n'est pas consultée mais avoir un peu plus d'informations, j'aimerais mieux comprendre tu vois » (Edwige)

Cette question a permis de soulever quelques points pertinents pour cette catégorie de salariés.

Le premier concerne les changements organisationnels qui ont été mis en place et la manière dont ils ont été vécus. D'ailleurs, deux sous dimensions ont été développées :

1 – Le déménagement aurait conduit l'entreprise ainsi que son personnel à être excentrés du centre ville. Une partie des salariés interrogés ont eu une phase de deuil à accomplir vis-à-vis des anciens locaux. Ils ont fini par s'adapter avec le temps comme le décrit Valérie.

« Bah bien sûr, je te dis j'ai mis du temps, j'ai mis au moins deux mois pour faire mon deuil, novembre décembre oui au moins, parce que même début janvier c'était juste, ah janvier c'était mieux, mais oui j'ai mis deux mois. Enfin bon, j'étais très nostalgique de là où on était avant » (Valérie)

2 – Ensuite, les horaires de travail ont été modifiés. Ce changement a conduit une partie des salariés à s'organiser différemment afin de pouvoir concilier vie professionnelle et vie privée, il s'agit plus particulièrement des salariés ayant des enfants.

Le second point est davantage d'ordre technique. Daphnée déclare d'ailleurs que des défaillances sont visibles en matière de communication et d'information. Ces deux points sont développés ci-dessous

« Mais d'être un peu plus informés quoi, non il y a un manque de communication ici. Rires... Ah ouais, moi je dis à la base le tout c'est la communication, qui fait qu'il y a une bonne entente avec le personnel, la hiérarchie, la hiérarchie-hiérarchie, moi je dis que pour qu'une société fonctionne pas à merveille mais pour qu'elle fonctionne il faut communiquer quoi. Il faut parler, forcément ils ne peuvent pas tout nous dire, je comprends...mais je veux dire qu'il y a des choses pour lesquels on devrait être au courant parce que ça nous permet nous aussi d'avancer, et puis comme ça c'est bien on fait partie de la boîte quoi » (Daphnée)

Les mesures qui vont être mises en place (fusions, normes ISO⁶⁴, internationalisation) semblent être moyennement comprises. Pourtant, les informations concernant ces évolutions ont été transmises aux salariés comme nous le montre le tableau ci-dessous.

Tableau n°2 : Perception des salariés quant à l'information transmise par leur encadrement

L'encadrement vous informe lorsqu'il met en place de nouveaux changements	Effectifs	Pourcentage
Oui	12	80 %
Parfois oui, parfois non	3	20 %
Non	0	0 %
Total	15	100 %

Source : réponses des salariés interrogés en mode numérique

Une démarche telle que la mise en place de la norme ISO doit contribuer comme le soulignent Womack et Jones à « l'amélioration de la qualité et la normalisation et qui pousse à éliminer les dysfonctionnements du processus productif, sources de risques et de charge mentale pour les salariés comme pour le produit »⁶⁵. C'est d'ailleurs en ce sens que la direction a décidé d'appliquer cette mesure. Néanmoins, les observations ainsi que l'extrait qui suit résumant l'avis d'une partie de ces salariés à ce sujet.

« Après la norme ISO moi je trouve ça bien par rapport à l'entreprise, pour moi personnellement, ça fera des papiers en plus. Ce n'est pas que c'est chiant, les fiches incidences je ne sais pas si tu en as entendu parler. Comme c'est nouveau, il nous ont dit quand il y a ça ça ça, faut pas hésiter à nous faire remonter une fiche incident, après moi il y a des cas que je trouve qui ne sont pas... ça ne sert à rien de le faire remonter, c'est une perte de temps, comme la création d'adhérent ben voilà, l'adhérent il n'est pas dans notre base, pour moi ça sert à rien de faire une fiche pour faire une création d'adhérent s'il n'est pas dans notre base, enfin...ça prend 5 minutes à appeler la mutuelle pour faire la fiche de l'adhérent, donc il y des trucs pour moi c'est pas forcément, ça n'a pas une incidence, ce n'est pas anormal si tu veux...Il paraît que ça fait hyper longtemps, que de temps en temps on ne retrouve pas l'adhérent. Tu appelles la mutuelle, tu fais la fiche puis c'est tout. Contrairement à d'autres problèmes avec d'autres associations qui te disent « ben non moi je n'interviens pas », et qui sont pourtant présents sur le secteur où il y a un problème. Ils sont présents sur ce secteur là, donc ils doivent intervenir. Pourtant ils interviennent que quand ils ont envie, donc soit, ils interviennent tout court, soit ils n'interviennent pas. Autrement, la norme ISO moi non » (Marion)

⁶⁴ L'ISO (International Organization for Standardization), est une norme de standardisation qui se traduit par la normalisation de standards industriels. Elle est réalisée par des organismes spécialisés, qui sont le plus souvent soit des organismes d'État, soit des organisations créées par les professionnels d'un secteur d'activité donné. Des derniers délivrent donc « Document établi par consensus et approuvé par un organisme reconnu, qui fournit, pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné. »

⁶⁵ Philippe Askenazy, « Charge mentale au travail : les contributions d'une approche économiques », in la santé mentale en actes, de la clinique au politique, Edition, recherches, actions en santé mentale en europe, p.131.

Concernant la façon de travailler des salariés, Marion affirme qu'une nouvelle tâche s'ajoute à celles qu'elle doit déjà réaliser.

Toutefois, ce type d'affirmation a pu montrer le caractère contradictoire des affirmations des chargés d'assistance. En effet, nombreux étaient ceux qui déclaraient vouloir d'autres tâches afin de diversifier leur travail, lui apporter de la valeur ajoutée. Ces déclarations provenaient essentiellement des personnes soucieuses du « travail bien fait ».

En conséquence, l'arrivée d'une telle mesure montre bien combien il est difficile pour une organisation de satisfaire l'ensemble de ses salariés, tout en tenant compte de la réalité du marché. D'ailleurs, l'entreprise doit décider de mettre en place des mesures qui puissent favoriser non seulement l'activité mais également l'ensemble du personnel.

Or, il semble que ces derniers n'aient pas une vue globale de la position de l'entreprise, d'où une nécessaire prise de distance afin de satisfaire les intérêts personnels des salariés mais aussi ceux plus organisationnels de l'entreprise.

A l'inverse, lorsque l'on s'intéresse à la seconde catégorie qui considère que la consultation de la part de l'encadrement est aléatoire à savoir « parfois oui, parfois non », on remarque qu'il existe deux types de réactions.

La première consiste à dire qu'il n'est pas nécessaire que l'encadrement consulte l'ensemble des salariés au moindre changement comme en témoigne Léa et Valérie

« Non pas pour tous types de changements, ça doit être un peu chiant d'être consultés au moindre changement. Maintenant les gros changements qui sont importants pour l'entreprise, j'aimerais être prévenue » (Léa)

« Il y a des choses pour lesquelles on est consultés, d'autres pas. On est informés lorsque les choses ont déjà été décidées au niveau des responsables et donc après ils nous informent pour qu'on applique les nouveaux Process. Mais c'est normal en soi, il y a des choses qui sont normales, pour lesquelles on n'a pas à être consultés si tu veux » (Valérie)

La seconde réaction fait apparaître un « fatalisme résigné⁶⁶ », puisque certaines salariées comme Marion et Marie affirment ci-dessous que les caractéristiques de leurs postes font qu'elles doivent s'adapter naturellement. Ces dernières considèrent avoir le choix, soit d'accompagner les changements et rester au sein de l'entreprise, soit de les refuser et quitter cette dernière.

« Ton entreprise elle va jamais rester au même... et puis tes conditions de travail. Tout risque de ..., au fur et à mesure qu'elle évolue, ça évolue avec toi si tu restes dedans, va falloir accepter certaines choses. Après à contre cœur ou pas, c'est pas comme par exemple moi j'avoue que sur cette question je peux pas trop répondre, je peux pas trop juger par rapport aux autres collègues, ouais le fait qu'elles aient justement changé du centre ville à ici, pour elles ouais bon elles ont eu le choix de rester ou de pas rester » (Marion)

« Des fois j'ai envie de dire que ça fait partie du travail, il faut t'adapter, ils te demandent de changer d'heures, c'est comme ça puis voilà. T'es contente ou pas c'est pareil » (Marie)

On pourrait poser deux hypothèses à ce phénomène de « fatalisme » :

La première est d'affirmer que si ces salariées se sont résignées à rester dans l'entreprise, c'est parce que celle-ci leur offre la possibilité d'avoir un emploi stable et leur garantit un apport matériel. Cette hypothèse ne doit pas être négligée surtout avec la crise qui sévit sur le marché de l'emploi actuellement.

⁶⁶ Ce terme est extrait de l'ouvrage de Christian Baudelot et Michel Gollac, ces derniers l'emploient afin de montrer qu'un travail peut n'être apprécié que pour des satisfactions matérielles (ex : un salaire). Nous lui empruntons donc cette expression pour montrer dans le cas présent le type de réaction qu'ont adopté certains salariés.

La seconde montre que les motifs de satisfaction l'emportent sur l'insatisfaction, et ce notamment lorsque l'on a eu une expérience du chômage qui oblige à avoir un nouveau regard sur son activité comme nous le montrent les cas de Marie et de Marion. A ce sujet, Gollac et Baudelot nous disent que « *le travailleur retire beaucoup plus que de l'argent de l'exercice de son métier. Le travail est plus que le travail : lorsqu'il se délite, les modes de socialisation et les formes d'intégration qui y étaient associés risquent de se fracasser* » et à Robert Castel⁶⁷ d'ajouter que « *Le travail est plus que le travail et donc le non-travail est plus que le chômage* ».

e. Des changements vécus positivement

Le tableau ci-dessous montre que les changements effectués dans l'entreprise sont globalement bien perçus même si près de la moitié des salariés semble ne pas être consultée et 1/3 considère qu'ils le sont de manière ponctuelle.

Tableau n°3 : Manière dont sont perçus les changements par les salariés

La manière dont les changements sont perçus	Effectifs	Pourcentage
Bien perçus	10	67
Plus ou moins bien perçus	3	20
Mal perçus	2	13
Total	15	100

Source : réponses des salariés interrogés en mode numérique

Les résultats que nous offre ce dernier tableau nous amènent à reconsidérer les réponses de nos salariés, puisque leur association aux décisions relatives aux changements et la manière dont ils saisissent ces derniers indiquent un écart entre ces deux variables.

En effet, l'examen des réponses a montré le caractère contradictoire de certains salariés. Afin d'approfondir cette question, deux hypothèses ont été posées.

La première consiste à affirmer que les changements dont il est question génèrent des inquiétudes chez une partie des salariés, ces inquiétudes sont plus fortes lorsqu'une partie du personnel, et plus particulièrement les chargés d'assistance pensent que les modifications apportées vont radicalement transformer leur travail au quotidien.

La seconde contredit la réponse des salariés, et défend l'idée selon laquelle les salariés seraient davantage consultés que ce que ces derniers ont bien voulu supposer. Cette seconde hypothèse peut être soutenue par les déclarations d'Elodie. Celle-ci déclare que certains changements ont eu lieu suite à une décision de l'encadrement. Or ces modifications émanent des chargés d'assistance qui remontent les informations par le biais des délégués du personnel.

« Juste avant que ce soit mis en place, mais nous on n'est pas consultés. Alors attention parce que ça peut être la suite d'une remarque qui a été faite aux représentants du personnel, qui ensuite génère un changement d'organisation »

« Oui, parce que la direction aussi en l'occurrence suit nos recommandations ouais » (Elodie)

Par conséquent au regard des constats soulevés et des interrogations formulées, la plus grande partie de l'échantillon interrogé, à savoir les chargés d'assistance, a montré qu'il est tout de même important de revoir l'aspect communicationnel de l'organisation.

⁶⁷ Robert Castel, *Les métamorphoses de la question sociale*, Paris, Fayard, 1995

4. Rapports sociaux, relations au travail

a. Des relations saines, véritable atout pour un climat social favorable

Lorsque nous avons demandé aux salariés comment ils considèrent les relations de travail entre collègues, ils ont toutes estimé que les relations sont bonnes. L'extrait d'Emma montre ce que pense cette dernière à ce sujet :

« Bah écoute moi ça se passe vraiment très bien, j'ai toujours travaillé dans des milieux très féminins et j'ai rencontré des ambiances de travail vraiment pourries, avec des gens qui ne savaient pas communiquer, et qui, à la première occasion te mettaient des bâtons dans les roues, tu ne savais pas pourquoi. Là, enfin moi je me souviens de la première impression que j'ai eu ici, c'est quelque chose de sain où les gens se parlent, ou les gens se sourient, où il y a de la communication, donc après voilà on est pas dans le monde de « oui-oui », forcément il y a des gens avec lesquels tu as plus d'affinités que d'autres, en attendant pour le travail on arrive toujours à communiquer voilà sainement, je pense que tout le monde a parfaitement conscience qu'on ne peut pas être copine avec tout le monde c'est voilà, c'est un fait, on sait qu'un tel va être plus avec un tel mais voilà ça ne pose pas de soucis parce que quand on se retrouve avec quelqu'un avec qui on a pas plus d'affinités que ça. On va quand même pouvoir partager quelque chose, moi je trouve qu'il ya beaucoup de respect, les gens entre eux se respectent que ce soit les Chargées d'Appels, que ce soit nous à notre niveau, les responsables, même la direction, voilà je trouve que voilà il y a du respect, ça communique bien » (Emma)

Comme le montre l'extrait ci-dessus, le climat social de l'entreprise est sain, et comme le dit Emma, des affinités et des groupes naturels se créent entre salariés, particulièrement lorsque ces derniers sont amenés à collaborer quotidiennement. Ces affinités n'ont d'ailleurs pas d'impacts négatifs sur l'aspect relationnel au sein de l'établissement, bien au contraire, puisqu'elles participent à la construction des identités⁶⁸ à travers la socialisation de ces individus.

Claude Dubar estime que cette socialisation est une étape nécessaire tant elle participe à la construction de la personnalité. Il voit en elle « un processus d'identification, de construction de l'identité, c'est-à-dire d'appartenance et de relations⁶⁹ ».

En outre, l'ambiance au sein de l'établissement et les relations de travail entre collègues constituent de véritables atouts offrant aux salariés un climat de travail favorable. Cette dimension constitue une priorité pour l'entreprise dans la mesure où l'implication des salariés ne sera que plus importante.

Si ces facteurs sont « bons », cela est dû en grande partie à la politique de recrutement adoptée par l'entreprise. En effet, la direction considère cet élément comme essentiel, il permet de pérenniser la culture d'entreprise et de maintenir la cohésion de groupe déjà présente.

Comportements hostiles inexistant : Il s'est avéré que la question posée, savoir « Les collègues avec lesquels vous travaillez sont-ils inamicaux ? » a eu un double rôle, puisque au-delà de savoir s'il y a des personnes inamicales au sein de l'entreprise, elle a permis de conforter les résultats de la question précédente concernant les relations de travail entre salariés. En effet, ces derniers n'ont pas adopté de discours contradictoires face à des questions que l'on peut qualifier de quasi similaires.

Les propos recueillis auprès de Léa et Marie montrent clairement qu'« il n'y a pas dans l'entreprise de comportements hostiles entre salariés ».

A cet effet, elles ont déclaré :

« Je n'ai pas eu de soucis de comportements comme ça » (Léa)

⁶⁸ Philippe Bernoux, *La sociologie des entreprises*, éditions du seuil, 2009, p. 182

⁶⁹ Claude Dubar, *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Armand Colin, 1991, p. 27

« Comme je te l'ai dit des fois si on n'est pas d'accord, on va se le dire » (Marie)

Quelques malentendus entre salariés peuvent surgir à certains moments, mais le dialogue semble être le meilleur remède afin d'apaiser les incompréhensions provoquées. Cependant, qualifier ces situations de « tensions » serait erroné dans la mesure où elles ne revêtent pas un caractère constant, elles sont même très rares.

De plus, ces incompréhensions n'émanent pas toujours de la sphère professionnelle comme nous le montrent l'extrait qui suit :

« C'est comme une incompréhension classique dans la vie de tous les jours... enfin, ce que j'aime bien dans mon travail au niveau de l'ambiance, c'est que tout le monde se met au même niveau en fait, moi quand je parle de la personne avec qui ça se passe mal, ça n'a pas de rapport avec le travail, c'est plus au niveau des affinités, ça se trouve ça aurait été la même chose si on n'avait pas travaillé ensemble par exemple, mais ça nous empêche pas de nous respecter dans le travail » (Mélanie)

b. La coopération entre salariés : la force du collectif

On retrouve au sein de l'entreprise des composantes importantes des conditions de travail telles que l'esprit de solidarité, les possibilités d'entraide et de coopération. Celles-ci représentent donc de véritables atouts pour l'établissement.

En effet, les données recueillies montrent que la grande majorité des salariés (80 %) déclarent pouvoir trouver de l'aide auprès de leurs collègues, alors même qu'une publication de la DARES⁷⁰ affirmait que 73 % des salariés en 2005 et 71 % en 1998 déclaraient pouvoir en trouver auprès de leurs collègues quand ils ont du mal à faire un travail délicat, compliqué.

Tableau n°4: La coopération entre salariés au sein de l'établissement

Ces collègues, ils vous aident à faire et à mener vos tâches à bien ?	Effectif	Pourcentage
Oui	12	80
Non, pas tous	2	13
NC	1	7
Total	15	100

Source : extraits d'entretiens transformés en mode numérique

L'extrait ci-dessous offre quelques pistes qui permettent de mieux comprendre d'où proviennent la solidarité et l'esprit d'entraide dont fait preuve le personnel de cette mutuelle de services.

« Ils m'aident à faire et à mener à bien ces tâches, hé bien, vu que tout ça c'est imbriqué forcément oui, avoir de bonnes relations avec ses collègues de travail ça fait que tout le monde se sent bien dans son travail donc tout le monde a envie d'en faire plus et puis c'est comme ça qu'on grandit dans son travail, qu'on fait grandir l'entreprise. Donc là les relations avec les autres c'est hyper important. Donc oui tout le monde s'aide, tout le monde a besoin de tout le monde » (Agnès)

⁷⁰ Premières Synthèses, *CONDITIONS DE TRAVAIL : une pause dans l'intensification du travail*, DARES, Janvier 2007 - N° 01.2. p.4

Il s'agit donc de montrer « qu'il n'y a pas de coordination sans coopération », d'autant plus que l'implication dont fait preuve le personnel en voulant toujours faire plus découle non seulement des obligations de l'activité de travail, mais également des liens professionnels qui imposent aux salariés de collaborer afin de réaliser le travail qui leur est demandé. Ainsi, comme le dit Norbert Alter⁷¹ « *Obliger, c'est contraindre. Ce qui veut dire que quand on donne, on contraint l'autre à donner à son tour. En effet, on crée un lien d'interdépendance auquel l'autre se sent associé*⁷² ».

Après avoir constaté la présence d'un esprit de solidarité entre les salariés, il leur a également été demandé de donner un exemple de la dernière fois où ils ont eu à demander de l'aide à leurs collègues. Voici ce que nous a répondu Lise :

« La dernière fois c'était une personne (une femme) qui voulait se rendre au chevet de son mari, son mari étant hospitalisé à plus de 50 KM de son domicile, elle ne conduisant pas, pas de ligne de train, pas de ligne de bus donc perdue dans la nature, donc impossible d'aller voir son mari. Elle me demande s'il ne peut pas y'avoir une prise en charge du transport. Si ça faisait partie des conditions générales. J'ai eu un petit moment d'hésitation, parce que c'est à plus de 50 KM du domicile des fois on peut organiser le transport, mais lorsque c'est un déplacement. Là le mari il a été hospitalisé, il allait bien donc il a été hospitalisé du domicile à l'hôpital de plus de 50 KM, mais c'était hors garantie. Donc j'ai demandé conseil à une collègue. Parce que j'avais un doute, c'était donc sur une condition générale de contrat » (Lise)

Le tableau ci-dessus montre également que 13 % des personnes interrogées ont affirmé ne pas pouvoir coopérer avec l'ensemble du personnel, contre 11 % dans l'étude précédemment citée (14 % en 1998) qui estiment « *ne pas avoir suffisamment la possibilité de coopérer (échange d'informations, entraide)* » pour effectuer correctement leur travail. Ce dernier point s'explique par l'existence d'une mésentente entre deux salariés.

Ensuite, lorsque nous avons demandé à ces mêmes salariés s'ils aidaient à leur tour leurs collègues de travail, les résultats constatés ont été les mêmes que ceux présentés dans le tableau ci-dessus. Ceci confirme donc l'idée de Norbert Alter à ce sujet dans la mesure où les salariés s'engagent dans une relation de donner-recevoir-rendre.

D'ailleurs, l'auteur déclare que cette coopération demeure indispensable pour le bon fonctionnement de l'entreprise. Cependant, elle ne peut être expliquée ni par les intérêts économiques, ni par la qualité des procédures. Pour lui, la raison qui pousse les salariés à s'engager et à se mobiliser de manière spontanée en s'adonnant à leur tâche, repose sur la volonté de donner. Pour illustrer ses propos, il dit « *parce que donner permet d'échanger, et qu'échanger permet d'exister en entreprise* ».

c. Disponibilité, confiance, relations ascendantes-descendantes : autant de qualificatifs pour désigner les bonnes relations des salariés avec leur hiérarchie

Nous ne pouvons évoquer les relations des salariés avec leur hiérarchie sans rappeler que chaque individu base sa communication sur une prescription de rôle qui correspond à son statut. C'est cette même prescription qui décrit ce que l'entreprise attend de son salarié de par sa fonction, mais elle lui rappelle également ce qui lui est interdit.

La communication entre salariés et supérieur hiérarchique est une des composantes qui permet à une organisation de fonctionner correctement. En conséquence, toute organisation se doit de communiquer si elle veut rallier les personnes qui la composent vers un intérêt commun.

⁷¹ *Donner et prendre. La coopération en entreprise, édition La Découverte, 2009*

⁷² Interview exclusive de Norbert Alter, Propos recueillis par Sandrine Weisz pour ANDRH

A cet effet, les observations effectuées sur le terrain ont permis de souligner que la coopération entre salariés constitue un atout pour l'entreprise. D'ailleurs, il en est de même pour les relations avec la hiérarchie. En effet, l'ensemble des salariés a déclaré que les relations entretenues avec la hiérarchie sont saines.

Néanmoins, il convient de souligner que trois niveaux d'interactions entre les catégories professionnelles ont pu être distingués, ces relations se présentent comme suit :

Le premier niveau d'interaction concerne la relation entre employés et cadres intermédiaires, c'est-à-dire entre les chargés d'assistance et les managers de proximité.

Le second niveau relate la relation qu'ont les cadres intermédiaires avec les cadres de l'entreprise. Il s'agit ici du rapport qu'entretiennent les responsables de groupes, ainsi que le pôle psychosocial avec la direction.

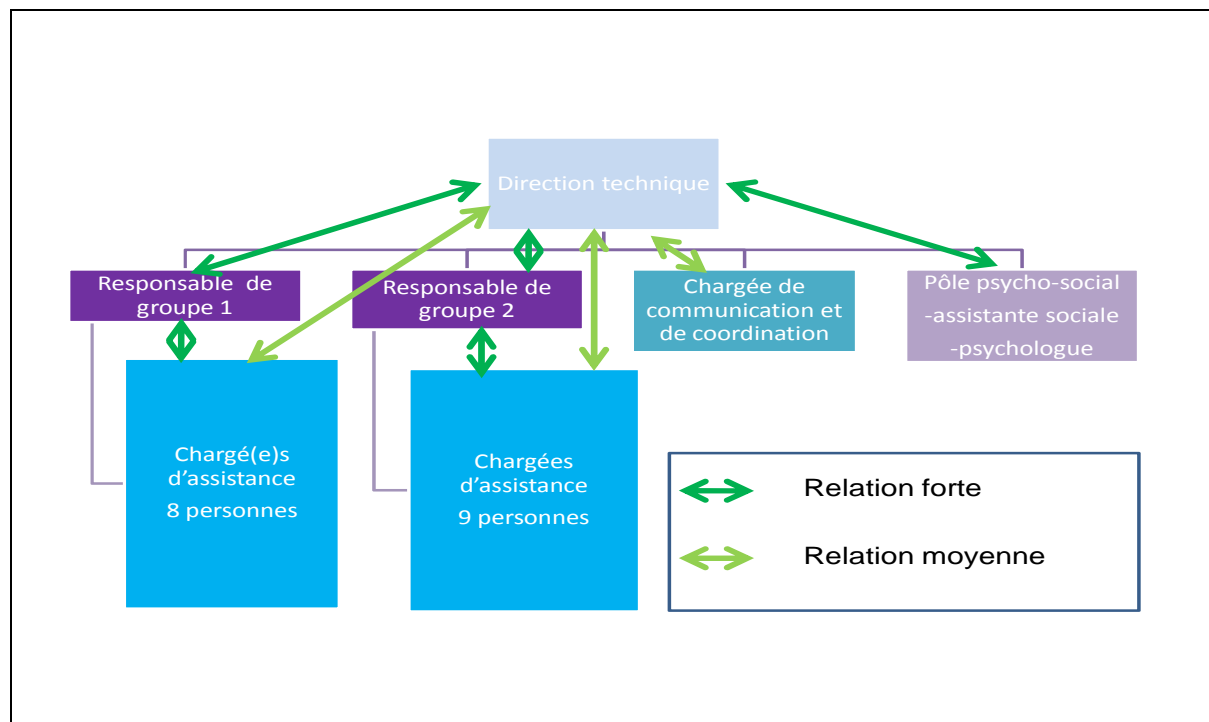
Enfin, le dernier niveau s'attache aux liens que peuvent avoir la catégorie des employés à savoir les chargés d'assistance avec les cadres.

Nous nous sommes intéressés à l'intensité de ces relations afin de compléter cette question. A ce titre, nous avons établi deux degrés d'intensité, ils permettent de désigner la fréquence des échanges entre les différents niveaux hiérarchiques.

Le premier appelé « intensité forte » désigne une quantité importante d'échanges entre deux niveaux hiérarchiques. Le second « intensité moyenne » désigne une quantité d'échanges qui certes existe, mais qui tend à être plus occasionnelle.

L'intensité des relations ainsi que les trois niveaux d'interactions repérés nous ont permis de construire la figure ci-dessous

Figure n° 4: les relations entre les différentes catégories professionnelles et leur hiérarchie au sein de l'entreprise. (Inspiré du modèle de Crozier)



La construction de cette figure ne semble pas suffire à définir les relations que peuvent entretenir les salariés avec la hiérarchie. A cet effet, nous nous sommes attachés à décrire les trois niveaux énumérés précédemment qui ont pu être observés.

Premier niveau : La relation chargés d'assistance / manager de proximité et le rôle des NTIC

L'extrait d'entretien de Lise définit la qualité des relations que peuvent avoir les chargés d'assistance avec leurs responsables directs, ces relations sont cordiales.

« Ça se passe bien, elle est ouverte, si on a besoin d'avoir une information, elle va te la donner. Elle te fermera jamais la porte, en disant bon là je n'ai pas le temps de te répondre, repasse plus tard, il y a une ouverture, une écoute. Non ça va. Il y a une disponibilité de la part de ma responsable directe » (Lise)

L'avis de Lise est partagé par Sara et Edwige. Ces dernières pointent cependant des insuffisances en termes de communication, tout en assurant que de nets progrès ont été réalisés.

« Moi ça passe plutôt bien, ça se passe bien avec Agnès au niveau contact tout ça se passe très bien, je n'ai jamais eu de problème. Le seul truc qu'on lui avait fait remonter, ça c'était quelque chose de général pour les responsables, c'est qu'on n'avait aucune communication sur leurs absences, que ce soit les réunions, les RTT tout ça... Voilà il y avait un gros problème de communication, il fut un temps où c'était encore même, c'était plus que limite, elles étaient en réunion, on ne le savait pas » (Sara)

« Ma relation avec ma responsable directe, j'ai eu les deux responsables, donc j'ai pu non pas comparer, enfin tu compares, c'est évident, mais ce sont deux personnalités différentes, qui n'ont pas les mêmes façons d'approche, aujourd'hui j'ai une responsable qui s'appelle Justine, je trouve que si j'ai besoin d'aller la voir pour la solliciter sur tel ou tel sujet, elle est disponible, après on se doute bien qu'il y a des moments, on voit bien vu la réaction, qu'on dérange, donc après on s'adapte, mais après ce sont, tu peux communiquer, heu après voilà je pense qu'il faut aller chercher la communication, aujourd'hui par contre je trouve que la communication est moins là, depuis qu'elles sont toutes les deux dans leur bureau, avant elles étaient dans notre bureau, c'est vrai que ça facilitait une certaine proximité, aujourd'hui c'est peut être plus difficile » (Edwige)

Si l'usage des NTIC présente de nombreux avantages aux organisations puisqu'il permet de communiquer les informations rapidement à travers l'usage de différents outils (téléphone, fax, mails...), nous pouvons leur reprocher le fait qu'ils participent à la diminution des rapports humains comme en témoigne l'extrait d'Edwige. En effet, l'usage de ces outils contribue à isoler les salariés les uns des autres, alors que la proximité géographique de ces deux catégories est insignifiante.

Deuxième niveau : La confiance, marque d'autorité du supérieur hiérarchique sur son subordonné

Le second niveau d'interaction s'attache à décrire la relation des cadres intermédiaires avec les cadres. On observe à travers les propos qui vont suivre, la construction de d'autres types de relations.

Dès lors, la question que l'on peut se poser est de savoir pour quelle raison Agnès fait confiance à sa responsable comme elle le déclare dans son témoignage ci-dessous. Poser cette question revient à poser celle de la source du pouvoir au sein de l'entreprise. A ce titre, Michel Crozier et Erhard Friedberg en énumèrent quatre⁷³. L'analyse de l'extrait de cette salariée nous fait remarquer que la confiance qu'elle accorde à sa responsable relève « de la compétence ou de la spécialisation fonctionnelle⁷⁴ » que peut avoir sa supérieure hiérarchique.

⁷³ Les quatre sources de pouvoir dont il est question sont énoncées dans l'ouvrage de Philippe Bernoux, il s'agit pour la première de posséder une compétence ou une spécialisation difficilement remplaçable, la seconde réside dans la maîtrise des relations avec l'environnement qui régit le tissu des relations habituelles dans l'entreprise. La troisième source de pouvoir concerne la bonne organisation d'un réseau de communication ; enfin la dernière s'attache à l'utilisation et la bonne connaissance des règles organisationnelles.

⁷⁴ Philippe Bernoux, *La sociologie des organisations*, éditions du Seuil, 2009, p. 184

La possession de savoir faire, les expériences du contexte et les connaissances permettent à Sophie de résoudre certains problèmes, ils lui octroient donc un rôle d'expert. De fait, ces éléments participent non seulement à maintenir le lien qui unit ces deux personnes de catégories différentes, ils assoient également la légitimité que peut avoir le hiérarchique sur le subordonné.

« Mes relations avec ma responsable directe sont basées sur la confiance, si j'ai un doute pour quelque chose je n'hésiterais pas à lui en parler, si j'ai le sentiment que là ça va pas je vais lui faire remonter les choses, la relation est basée sur la confiance et on fonctionne comme ça depuis un moment » (Agnès)

Autre exemple, qui est soulevé à travers l'extrait d'Emma, mais qui concerne également d'autres salariés interrogés, cette dernière évoque une relation ascendante-descendante avec sa responsable, et on voit que la relation qu'entretient cette dernière avec sa supérieure marque « la codification et la ritualisation de la relation⁷⁵ ». En effet, Emma dispose de marge de liberté pour effectuer son travail, mais elle doit également tenir compte du contexte organisationnel, et ce, en rendant compte de son travail à travers la mise en place d'une communication bilatérale qui a pour but d'éviter les malentendus.

« Mes relation en fait, elles sont je dirais ascendantes- descendantes, CAD que bah voilà quand j'ai besoin d'une tâche ou de l'interpeler sur un projet etc. bon bah voilà elle le fait, on en discute, et puis bah il y a des fois où j'ai une marge de manœuvre et puis il y a des fois où je n'en ai pas, et puis donc il y a aussi un truc ascendant dans le sens où moi aussi j'ai quand même cette liberté d'aller la rencontrer soit quand je rencontre une difficulté soit quand j'ai une idée à proposer, enfin voilà quoi » (Emma)

Troisième niveau : systématiser la possibilité de communication avec les responsables N+2

On ne peut comprendre l'intensité des relations avec la hiérarchie sans tenir compte du caractère individuel du salarié et de la posture que ce dernier adopte. L'extrait qui suit montre que les liens que développe Edwige avec son supérieur hiérarchique sont en partie tributaires de sa difficulté à communiquer. C'est d'ailleurs ce qui la conduit à « rester à sa place ».

« Alors heu bah il y a Emma et Léa, on a des échanges par rapport à des dossiers, on peut les solliciter facilement, ce sont quand même des personnes qui sont très disponibles aussi, et après au niveau des autres responsables, de l'administratif, les personnes que je vois bah voilà, on se croise etc. il y a peut être moins de communication parce qu'on ne travaille pas directement ensemble, ce qui est logique, et après sur les responsables au dessus, Sophie et Bénédicte, bah ce n'est pas la même approche, c'est sûr ce n'est pas inné, ce n'est pas spontané si tu veux, Non, je pense qu'il faut que chacun soit à sa place aussi, après on est peut être pas, moi je ne suis pas très à l'aise voilà je ne suis pas très à l'aise, mais voilà » (Edwige)

La posture qu'adopte cette dernière nous permet d'affirmer qu'Edwige a des attentes vis-à-vis de ses supérieurs, c'est-à-dire que si cette dernière n'est pas à l'aise dans la communication avec ses supérieurs, elle est néanmoins dans une situation d'attente dans la mesure où elle considère que sa hiérarchie doit aussi participer à instaurer des échanges spontanés et ce de manière plus fréquente. Ce constat est également partagé par Lise qui affirme :

« Et bien avec Sophie par exemple, je ne la vois plus. Maintenant elle gère des dossiers à un autre niveau, à un autre stade. C'est vraiment malheureusement bonjour, au revoir si tu veux, il n'y a pas vraiment de dialogue. Je trouve que ça serait bien qu'elle vienne comme elle faisait avant, mais il y avait moins de monde aussi, mais elle venait sur les plateaux dire bonjour et comment ça va, voilà ça serait bien qu'elle puisse passer régulièrement faire un petit bonjour le matin, savoir comment on va à titre individuel. Là y a plus ce côté là, c'est vraiment bonjour voilà... Non justement, je trouve que ça serait bien de le faire encore, parce que ça lui prendrait 10

⁷⁵ Valérie ZOCCOLA, *Etablir et faciliter la relation de communication dans une situation de face à face de type hiérarchique*. CERPEG, (Centre de ressources pour l'enseignement professionnel en économie-gestion)

minutes de passer et dire bonjour, ca lui arrive tous les deux mois qu'elle le fasse sur les plateaux, sinon tu la croise dans les couloirs tu va juste dire bonjour, tu ne va pas entamer une discussion dans les couloirs.» (Lise)

Enfin, tenter d'établir un profil type de relations serait chose impossible, et de surcroit hasardeux, puisqu'il existe autant de profils, d'attitudes, d'actions que de personnes travaillant dans l'entreprise.

Ces actions « individuelles » participent à la construction du système de l'entreprise qui a pour finalité de regrouper plusieurs individus autour d'un objectif commun. Les déclarations que nous utilisons nous permettent de voir comment se construisent les actions collectives à partir de comportements et d'intérêts individuels parfois contradictoires.

Les dénonciations des maux dus à l'occupation des positions subalternes dans une organisation structurée comme celle-ci, traduisent bien là, le développement de stratégies d'acteurs élaborées par les salariés. Ces derniers se sont bien appropriés les règles de l'organisation puisque le comportement qu'ils adoptent s'ajuste à celui de leur interlocuteur.

Ces constats nous renvoient à *La théorie de l'acteur stratégique*⁷⁶, dans la mesure où la notion de stratégie que nous employons renvoie aux dimensions développées par Michel Crozier et Erhard Friedberg.

Selon cette théorie, les acteurs agissent pour améliorer leur capacité d'action et/ou s'aménager des marges de manœuvre.

Ensuite pour ces auteurs, les projets des acteurs sont rarement clairs et cohérents. Leur comportement n'est jamais absurde, il a toujours un sens intrinsèque.

Enfin, ils estiment que tout comportement humain est actif dans la mesure où il est le résultat de choix.

d. Des salariés globalement écoutés

Avant de se demander si les salariés interrogés sont écoutés par leur hiérarchie, il convient de souligner que Durkheim postulait déjà en 1897 que les ruptures des liens sociaux produisaient des pertes en ressources sociales et un affaiblissement des normes et des rôles sociaux⁷⁷. Son étude sur le suicide⁷⁸ montre en effet sa plus grande méfiance vis-à-vis des individus ayant peu de liens sociaux.

Plus récemment, et ce depuis les années 1970, le « soutien social » semble communément utilisé pour monter que les relations sociales ont un effet bénéfique sur la santé et le bien-être. Ce terme a fait l'objet de nombreuses études de la part d'auteurs⁷⁹ tels que John Cassel, Gerald Caplan ou encore Sidney Cobb.

L'auteur John Cassel souligne l'importance du soutien social dans l'étiologie des maladies. Selon lui, l'absence de liens sociaux significatifs peut augmenter la susceptibilité des individus à la maladie. La rétroaction sociale est un élément clé dans la notion de soutien social de Cassel. Pour lui, le soutien social est comme fourni par l'environnement immédiat et a pour fonction de protéger les individus contre les événements stressants de la vie.

Caplan a une vision similaire à celle de Cassel. Cependant, il utilise plutôt le terme "système de soutien". Dans sa conception, le système de soutien d'un individu ne se limite pas qu'à la famille ou aux amis, mais inclut aussi les services informels provenant du voisinage et l'aide de la communauté. Caplan met l'accent sur l'importance du système de soutien pour protéger le bien-être des individus face aux demandes quotidiennes, aux situations de crise et aux situations de transitions de vie.

⁷⁶ Michel Crozier, Erhard Friedberg, *"l'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective"*, Editions du Seuil, 1981.

⁷⁷ Jean Caron, Ph.D. et Stéphane Guay, Ph.D., *Soutien social et santé mentale : concept, mesures, recherches récentes et implications pour les cliniciens*, 2005, p. 15-41

⁷⁸ Emile. Durkheim, *Le suicide*, Paris, PUF, 2007

⁷⁹ Line Beauregard et Serge Dumont, *" La mesure du soutien social " . Service social*, (1996). p.55-76.

Enfin, Sydney Cobb met aussi en relation l'importance du soutien social avec le stress et le bien-être. Cobb propose que le soutien social soit considéré comme de l'information, c'est-à-dire de l'information conduisant la personne à croire qu'elle est appréciée et aimée, qu'elle est estimée et qu'elle fait partie d'un réseau. Ce soutien peut se situer au plan émotionnel, au plan de l'estime de soi ou au plan du sentiment d'appartenance.

En revanche, en ce qui concerne notre étude, il convient de rappeler que la définition que nous retenons regroupe la vision des trois auteurs mentionnés précédemment. Elle est élaborée par le collègue d'expertise sur le suivi statistique des risques psychosociaux. Ainsi le soutien social se caractériserait par la solidarité au groupe, la cohésion dans le collectif de travail, le soutien de la hiérarchie et la qualité de la communication.

A cet effet, lorsque nous avons demandé aux salariés participants à cette étude, s'ils estiment être écoutés de la part de leur hiérarchie, tous ont affirmé qu'ils le sont. Voici d'ailleurs ce qu'ont déclaré Lise et Edwige à ce sujet.

« Ah oui, je pense, je pense qu'ils sont à l'écoute d'un éventuel problème, d'un mal être. Et dont tu peux faire part » (Lise)

« Je donnerais un exemple qui va dans ce sens, quand je dis je pense que c'est oui, heu parce que il y a un thème de BDC que j'avais proposé qu'on travaille, qui est en lien avec les caisses de retraite complémentaires justement et leur action sociale. Je me disais justement que ça serait intéressant de connaître les actions sociales des caisses de retraite, parce qu'on redirige beaucoup vers eux. Je sais que certaines sont amenées à se développer, et comme il y a eu beaucoup de regroupements et tout, il y a eu pas mal de changements quand même, donc il fallait mieux connaître ce qu'ils peuvent proposer, donc je disais que pour moi ça semblait intéressant de travailler sur ces sujets. Donc on a retenu mon idée » (Edwige)

Néanmoins, trois salariés, soit 20 % des interrogés estiment qu'ils sont incontestablement écoutés, mais considèrent que leurs réclamations ne sont pas toujours satisfaites. Ceci est illustré par les propos de Sara ci-dessous.

« Moi j'ai demandé deux fois lors des entretiens individuels, d'avoir quelqu'un pour des formations afin de justement appréhender les cas difficiles et tout ça. Chose qui n'a pas été prise en compte, et ce à deux reprises, et qui n'est toujours pas en place quoi...Je pense que ce n'est pas entendu ça quelque part, parce que c'est une demande pour laquelle beaucoup de gens en parlent autour de nous, moi ça va faire bientôt deux ans que je suis là, mais bon ça n'a pas l'air de se mettre en place » (Sara)

L'appréciation subjective du rôle fondamental d'écoute de la hiérarchie est perçue positivement. Néanmoins, les propos d'Emma et de Marie montrent que le soutien dont bénéficient les salariés présente ses limites. Ces dernières déclarent comprendre que la position dans laquelle se trouvent leurs responsables n'est pas aisée. Ainsi, elles sont conscientes que les managers de proximité sont confrontés à des difficultés de positionnement⁸⁰. D'ailleurs, ce constat concerne davantage les responsables de groupes puisque les demandes émanent le plus souvent des employés. Les observations ainsi que les entretiens révèlent que ces derniers se trouvent au centre d'une relation tripartite avec la catégorie cadre d'une part, et avec les employés d'autre part. Les salariés admettent également qu'il n'est guère possible de satisfaire l'ensemble des demandes tant celles-ci sont nombreuses.

A cet effet, Emma et Marie ont indiqué :

« Pas toujours mais ça je pense que c'est normal enfin voilà, je pense que elle aussi elle a ses limites liées à sa fonction, il y a des contraintes aussi pour elle » (Emma)

« Je pense quand même, pour certaines choses oui, après elle aussi je pense qu'elle a des consignes en haut, oui je pense quand même » (Marie)

⁸⁰ Bien être et efficacité au travail, 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail, février 2010

e. Un soutien hiérarchique reconnu par les salariés

Le soutien social est reconnu comme facteur essentiel à l'adaptation sociale. Il aide à faire face aux manipulations de l'environnement extérieur et facilite l'adaptation de l'individu dans le but de mieux faire coïncider l'adéquation personne-environnement.

Certains auteurs tels que Cohen et Wills⁸¹ considèrent que la qualité du soutien social réside dans son effet de tampon puisqu'il produit un effet parapluie contre les événements générateurs de stress.

Toutefois, les revues de littérature montrent qu'il existe un manque de consensus sur l'identification des types de soutien⁸². À ce titre, l'approfondissement de la notion de soutien social doit être poursuivi pour plusieurs raisons. Tout d'abord, il s'agit de parvenir à clarifier le concept. Une fois cette étape réalisée, nous pourrions alors mesurer efficacement le degré de soutien social présent dans l'entreprise.

Dans un souci de simplification, nous utiliserons la typologie établie par House⁸³ en 1980. Celle-ci nous permettra d'analyser les données recueillies.

Ainsi, l'auteur définit quatre composantes possibles de soutien social qui se distinguent comme suit.

Au départ, nous retrouvons le soutien émotionnel, il consiste à exprimer à une personne les affects positifs que l'on ressent à son égard (confiance, amitié...). Il apporte à celle-ci des sentiments de réassurance, de protection ou de réconfort. Ces affects vont aider la personne à traverser des moments difficiles lors d'événements comme le décès d'un proche, etc.

Ensuite, il y a le soutien d'estime qui consiste à rassurer une personne en ce qui concerne ses compétences et ses valeurs. Ces encouragements lui permettront de renforcer sa confiance en elle-même dans les moments de doute, c'est à dire lorsque cette personne craint que les exigences d'une situation n'excèdent ses ressources et ses capacités (surcharge de travail, conflit de rôle, épuisement professionnel...).

Ensuite, il y a le soutien informatif qui implique des conseils, des suggestions, de l'apport de connaissance sur un problème ou des propositions concernant la résolution d'un problème nouveau par exemple.

Enfin, nous avons le soutien matériel ou instrumental qui implique une assistance effective comme le prêt ou le don d'argent, de bien matériel, ou de services rendus dans des moments difficiles.

House considère que le soutien affectif est la forme la plus importante du soutien social, d'autant plus qu'il estime que le soutien du supérieur hiérarchique au travail est essentiel, dans la mesure où celui-ci précède celui des collègues. Pour l'auteur, la structure et l'organisation de l'entreprise, ainsi que les postes qu'elle offre contribue à favoriser ou entraver les possibilités de soutien.

Lorsque nous appliquons la typologie de House, nous observons que le soutien informatif s'applique dans le cadre de cette étude. En effet, les témoignages de Séverine et de Valérie montrent que les responsables aident ces deux salariées ainsi que les autres conseillers, et ce particulièrement, lorsque ces derniers rencontrent des difficultés avec les adhérents.

« Oui bien sûr, oui, si on est embêté, c'est son rôle aussi si tu veux, est ce que tu peux dire que c'est nous aider je ne suis pas sûre si tu veux, mais par exemple s'il y a un appel avec un adhérent qui est trop compliqué, on peut proposer de lui passer l'appel si tu veux, après elle joue son rôle de responsable, enfin après quand tu dis à un adhérent je vous passe ma responsable, ça coupe court aussi à pas mal de choses, mais c'est aussi son rôle » (Séverine)

« Quand j'ai besoin, si j'ai besoin d'une information importante immédiatement, si elle est là elle va me la donner tout de suite » (Valérie)

⁸¹ D, Wayne Corneil, le soutien social (p. 53-55) in Jeanne Mager Stellman, Encyclopédie de sécurité et de santé au travail, édition international Labour organisation, 2000.

⁸² Caroline RUILLER, *CONSTRUCTION D'UNE ECHELLE DE LA PERCEPTION DU SOUTIEN SOCIAL : PREMIERS RESULTATS D'UNE ETUDE DE CAS SUR UN CENTRE HOSPITALIER*, Université de Rennes 1, IGR-IAE de Rennes, p.4

⁸³ Line Beauregard et Serge Dumont (1996). " La mesure du soutien social ". *Service social*, 45(3) : 55-76.

On observe également que le soutien d'estime est pratiqué par ces mêmes responsables. L'extrait d'Edwige montre que cette dernière bénéficie de conseils et d'encouragements qui lui permettent de conforter sa confiance en elle-même dans les moments d'incertitude, notamment lorsqu'elle craint que les exigences d'une situation dépassent ses capacités.

« Quand j'ai besoin soit d'une confirmation parce que j'ai un doute, et ça bah ça arrive hein, il y a des moments où on ne sait plus trop, heu ou quand j'ai un besoin parce que l'adhérent me demande beaucoup plus, et que moi à mon niveau je ne peux pas donner, du coup oui j'ai une réponse ouais. Donc elle m'aide à accomplir ma tâche oui » (Edwige)

En revanche, les extraits d'entretiens révèlent qu'à la différence des postes de chargés d'assistance et de responsables de groupe qui nécessitent une assistance occasionnelle, ceux de la direction et du pôle psychosocial requièrent moins d'aide de la part de la hiérarchie.

En effet, les postes qu'occupent ces derniers nécessitent une qualification plus élevée, ce qui implique qu'ils possèdent davantage les connaissances et les savoir-faire nécessaires pour répondre aux exigences que leur poste réclame.

f. Une définition du harcèlement qui ne s'applique pas dans le cadre de l'entreprise

La question suivante *« Y a-t-il déjà eu quelqu'un dans l'entreprise ou même un adhérent qui se comporte avec vous de façon méprisante, CAD qui vous ignore ; fait semblant que vous n'êtes pas là ?, ou encore « arrive-t-il qu'on dise des choses désagréables sur vous ? »*, a pour vocation de recenser la présence de comportements violents, et/ou de situations de harcèlements au sein de la mutuelle de services.

Avant d'analyser les réponses de nos interrogés, il semble qu'un cadrage conceptuel et réglementaire soient nécessaires, et ce afin d'affiner l'analyse des réponses recueillies.

La notion de violence se définit ainsi : *« La violence au travail recouvre généralement les menaces, les insultes ou agressions physiques ou psychiques dont fait l'objet une personne dans des circonstances relatives à l'exécution de son contrat de travail et qui mettent à l'épreuve sa santé, sa sécurité ou son bien-être⁸⁴ »*.

On remarque donc à travers cette définition que la violence au travail peut se manifester soit physiquement, soit psychologiquement. D'ailleurs, selon l'Accord-cadre sur le harcèlement et la violence au travail du 26 avril 2007, la violence au travail se produit lorsqu'un travailleur ou un dirigeant est agressé par un ou plusieurs agissements délibérés d'autrui qui ont pour objet de porter atteinte à son intégrité physique ou psychique. Elle peut se manifester par un acte unique d'une certaine gravité ou par plusieurs actes de même nature ou de nature différente.

Cependant, lorsque l'on évoque la violence sur le lieu de travail, il convient d'en distinguer deux sortes :

- 1) les violences internes.
- 2) les violences externes.

Les violences internes regroupent *« les agressions physiques ou verbales, les insultes, les brimades, les intimidations, les conflits exacerbés entre collègues, ou avec les responsables hiérarchiques. Les violences internes incluent également les situations de harcèlement moral et sexuel⁸⁵ »*.

En revanche, les violences externes se caractérisent par *« des insultes ou des menaces ou des agressions physiques ou psychologiques exercées contre une personne sur son lieu de travail par des personnes extérieures à l'entreprise, y compris les clients et qui mettent en péril sa santé, sa sécurité ou son bien-être⁸⁶ »*.

⁸⁴ Source : www.essentielsante.net

⁸⁵ « Guide de l'INRS: dépistage des risques psychosociaux », www.inrs.fr

⁸⁶ « Guide de l'INRS: dépistage des risques psychosociaux », www.inrs.fr

En outre, dans le monde du travail deux types de harcèlements sont connus, ainsi, on distingue le harcèlement moral et le harcèlement sexuel. Ils sont caractérisés dans la loi de modernisation sociale, adoptée le 17 janvier 2002, comme étant des délits.

Selon le code du travail (article L. 1152-1, ancien article L. 122-49) et le code pénal, le harcèlement moral consiste à « harceler autrui par des agissements répétés ayant pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale, ou de compromettre son avenir professionnel⁸⁷».

Selon l'article L1153-1 du code du travail, le harcèlement sexuel se définit par « les agissements de harcèlement de toute personne dans le but d'obtenir des faveurs de nature sexuelle à son profit ou au profit d'un tiers sont interdits ».

Enfin, toute personne coupable de ces agissements est, selon la loi, passible d'une peine d'emprisonnement et d'amende fixée en fonction de la gravité de la situation.

Après avoir différencié ces notions, il convient à présent d'examiner les réponses des salariés que nous avons interrogés. Les extraits d'entretien d'Agnès et de Sara montrent qu'aucune forme de harcèlement n'est pratiquée dans l'entreprise, que ce soit par les supérieurs hiérarchique ou par les employés. Ainsi elles ont affirmé :

*« Non, non je n'ai pas eu de collègues comme ça, je n'ai pas vécu de situations comme ça » Agnès
« Non, non pas du tout, ah non il n'y a pas ça » (Sara)*

Cependant, nous avons observé que des situations de violence verbales peuvent avoir lieu occasionnellement. Elles se traduisent bien souvent par les propos méprisants que peuvent tenir certains adhérents au téléphone. Ces situations sont cependant très rares et ne présentent pas de caractère répétitif comme nous l'affirme Justine ci-dessous.

« Les adhérents oui ça arrive, oh la la oui, ça arrive pas tous les matins, et puis bon j'ai l'expérience du téléphone, mais oui ça arrive, je ne saurais pas te dire la fréquence, mais ce n'est quand même pas super fréquent » (Justine)

Les déclarations de Daphnée illustrent la violence des interactions verbales auxquels peuvent être exposés les conseillers téléphoniques dans leur métier.

« Il n'y a pas longtemps j'ai eu le cas, où il (l'adhérent) me souhaitait de la chimiothérapie, ouais » (Daphnée)

On s'aperçoit également qu'un manque de communication peut contribuer à accroître le sentiment d'être harcelé chez certains salariés. A ce titre, nous avons enregistré un décalage entre la définition du harcèlement (qu'il soit moral ou sexuel) et la perception de certains salariés vis-à-vis des situations qu'ils peuvent vivre au sein de l'entreprise. Ces situations sont isolées et ne revêtent pas un caractère répétitif.

A cet effet, le témoignage de Mélanie témoigne de sa difficulté à pouvoir communiquer avec certains adhérents qui peuvent se montrer virulents par moments. Elle évoque également sa relation avec une autre collègue et qualifie son comportement de méprisant.

« Ouais totalement, oui, oui, bah comme je disais également, les adhérents qui méprisent quoi, donc moi tout ça moi je l'ai dit avant, il faut prendre sur soi etc., après bah ouais même une collègue avec qui ça ne se passe pas bien, mépriser dans le fait de ne pas dire bonjour ni au revoir ouais » (Mélanie)

Dès lors, Mélanie et sa collègue Séverine s'ignorent toutes les deux au travail et ne communiquent que lorsque cela est nécessaire. Leur mésentente ne présente aucun caractère nuisible à l'ambiance de travail, ni même à l'entreprise, dans la mesure où leur désaccord est lié à certaines divergences de points de vue, si l'on en croit

⁸⁷ Code du travail

leurs propos. De plus, leurs extraits d'entretiens révèlent que ces dernières coopèrent lorsque les exigences du travail le réclament.

g. Une conception de l'utilité intériorisée chez les salariés.

L'utilité de l'individu au travail semble être une composante importante qui participe à la construction de l'identité personnelle et professionnelle du salarié. Elle suppose d'aborder la question de la « mobilisation subjective au travail⁸⁸ », c'est-à-dire les conditions qui poussent les hommes et femmes à s'engager dans leur travail afin de contribuer à construire et faire évoluer l'organisation.

Pour qu'il y ait une mobilisation subjective des salariés au sein de l'entreprise, Christophe Dejours suppose qu'il y ait :

- Des efforts d'intelligence.
- Des efforts d'élaboration pour construire des opinions qui permettent de résoudre les difficultés au sein de l'organisation de travail. Cette élaboration est le fruit d'expériences professionnelles et personnelles, elle correspond à des valeurs auxquelles chacun est attaché.
- Des efforts d'implication dans le débat d'opinions afin d'aider ou accompagner les choix de l'organisation.

A partir de ces différents points va donc se construire le rapport au travail du salarié. Ainsi, divers travaux de sociologie clinique et particulièrement celui de Vincent de Gaulejac, qui montre dans « La société malade de la gestion » que les travailleurs ont besoin de donner de la cohérence à leur activité. Pour s'accomplir en réalisant sa tâche, un individu doit pouvoir donner de la valeur, une logique et du sens à ce qu'il produit.

Dans le cas présent, si l'ensemble des salariés déclare que le travail accompli paraît utile, nous constatons tout de même que la tertiarisation change les données du sens accordées à la valeur travail, puisque nos salariés ont des opinions très diverses lorsqu'ils expriment leur ressenti à ce sujet.

Ainsi, nous observons que deux groupes peuvent être différenciés. Ils sont composés d'une part, de ceux qui espèrent qu'il est utile, d'autre part de ceux qui affirment clairement que ce dernier apporte une valeur ajoutée à différents niveaux.

A cet effet, voici ce que nous a déclaré Lise :

« Utile, oui j'espère, j'espère, utile oui, ben oui , parce que tu apportes un soutien aux adhérents, même si ce n'est pas à la totalité des adhérents, mais on va dire que tu as la moitié des adhérents qui te remercient pour leur avoir apporté une réponse soit en termes de prestation d'aide ménagère ou d'aide à la personne c'est à dire d'orientation vers les structures qui correspondent le mieux à leurs besoins. Les gens savent quand même te remercier. Des fois ce n'est pas la totalité, mais en général ça se passe quand même bien. Donc oui, dans ce sens là je sens que j'ai une utilité, oui j'ai une utilité, pour moi c'est vraiment social ce qu'on fait, ça s'inscrit vraiment dans le social» (Lise)

Lise affirme que son travail est utile puisqu'il lui permet de s'accomplir en respectant ses propres valeurs morales et personnelles, et ce, en travaillant dans le domaine social. Dès lors, le poste occupé par cette conseillère lui permet de conforter ce sentiment d'utilité dans la mesure où elle aide les adhérents en leur apportant des solutions, de l'aide et du soutien. Ces composantes apportent de la plus value à son métier à en croire ses propos. Cette vision est partagée par la majorité des chargés d'appels.

Ce sont ces raisons qui conduisent ces salariés à s'impliquer dans leur travail. Sur ce point, Christophe Dejours affirme que « ceux qui travaillent s'efforcent de le faire au mieux et donnent pour cela beaucoup d'énergie, de passion et d'investissement personnel⁸⁹ ». Ensuite, il ajoute « tout se passe comme si le sujet confronté à

⁸⁸ Christophe Dejours, *travail, usure mentale*, éd, Bayard, p.232

⁸⁹ Christophe Dejours , *souffrance en France, la banalisation de l'injustice sociale*, éd. le seuil, 1998,p.36

l'organisation du travail ne pouvait s'empêcher de mettre en action les ressources de son intelligence et de sa personnalité⁹⁰ »

On observe à travers l'extrait d'entretien d'Élodie la présence d'une conception utilitaire de son travail dans la mesure où ce dernier répond à des besoins physiologiques⁹¹. Toutefois, cette conception doit être atténuée puisque Elodie déclare aussi que ce qui lui est demandé n'est pas aussi contraignant que son extrait voudrait faire croire.

« Il est utile par rapport à moi, bah oui il est utile bien sûr, pour moi je remplis le frigo, voilà c'est un job alimentaire, il est utile pour le moment, et puis ce n'est pas désagréable, on te demande des trucs, tu les donnes, tu vois c'est franchement pas désagréable quoi »(Elodie)

Les propos tenus par Sophie en revanche combinent deux dimensions qui sont le besoin d'accomplissement personnel et les besoins physiologiques.

« C'est ça, mais là on est sur la valeur travail en fait. Mon travail il m'est utile pour gagner ma vie tous les mois, clairement, je pense qu'on en est tous là. Après par rapport au pilotage de la boîte, évidemment qu'il est utile mon travail » (Sophie)

A en croire les extraits d'entretiens que nous venons de voir, on peut affirmer qu'il n'existe pas qu'un seul rapport au travail, tant la vision des salariés sur l'utilité du travail est différente d'un individu à un autre, et ce, au sein d'une même organisation.

De plus, il apparaît à travers les observations qui ont pu être effectuées sur le terrain d'enquête que l'utilité du travail semble intériorisée par les salariés, puisque ces derniers ne portent pas de jugement sur le travail de leurs semblables comme nous l'affirme Mélanie :

« Ah oui ça je n'ai pas besoin, moi du moment que pff bah non on ne se le dit pas en fait »

Pourtant, le sentiment d'utilité du travail passe par la reconnaissance du travail « bien fait ». À ce titre, nombreux sont ceux qui ont affirmé que cette reconnaissance lorsqu'elle existe, est davantage matérielle que symbolique comme le confie Sara.

« Bah ça ils nous le disent quand on fait les entretiens annuels. C'est là que l'entretien que j'ai eu tu vois il n'y a pas longtemps à la fin de l'année, c'est là qu'ils nous disent tout ça. qu'ils sont contents de nous, où est ce que ça en est, et d'ailleurs derrière, puis elles reconnaissent ça par une augmentation quoi, par une prime par un salaire qui est réévalué. Donc ça ils nous le diront à ce moment là, par contre c'est là où je lui avais dit par exemple moi, on a des questionnaires qui reviennent bon les gens souvent la plupart ne sont pas contents, bon bah parce que pas assez d'aide ménagère ou pas assez d'heures et ou insatisfaits parce qu'il y a eu incompréhension sur quelque chose.» (Sara)

Les salariés sont davantage à la recherche d'une reconnaissance symbolique qui se traduit par des encouragements ou par des remarques positives sur le travail accompli, à l'image de Sara :

« Oui, bah pfff reconnue à sa juste valeur, il pourrait être plus reconnu de part, peut être le fait de nous déléguer plus de tâches sur certaines choses, nous faire par exemple confiance sur d'autres tâches, que le côté téléphone... Je lui disais aussi ça serait bien aussi de nous montrer quand les gens sont contents, quand ils envoient les courriers en nous disant qu'ils sont super contents, moi je trouve que c'est essentiel quoi » (Sara)

S'agissant de la reconnaissance symbolique, deux types de jugements peuvent être portés sur le travail des salariés. Ce sont les jugements d'utilité et de beauté.

Le jugement d'utilité est celui porté de l'extérieur du groupe des pairs, c'est-à-dire par les supérieurs hiérarchiques et les subordonnées, et éventuellement par les clients.

Tandis que les jugements de beauté sont proférés par les pairs, les collègues ou les membres l'équipe.

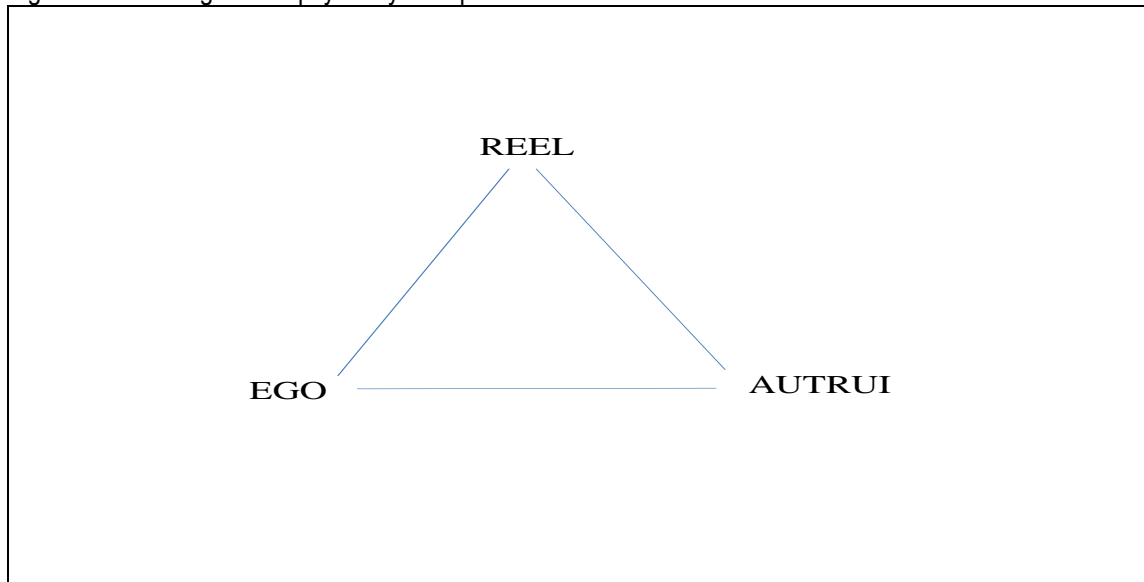
⁹⁰ Christophe Dejours, *travail, usure mentale*, éd, Bayard, p.233

⁹¹ Cf. Pyramide des besoins de Maslow

Ces jugements portent sur le travail accompli, c'est dire sur le faire et non sur la personne. La reconnaissance du travail aura malgré tout une incidence sur la perception que l'individu aura de lui même.

On constate donc qu'il existe un lien étroit entre la perception qu'on a de soi, le rapport au travail, et la reconnaissance d'autrui de ce travail. Ceci peut est représenté à travers le triangle de la dynamique de l'identité élaboré par F. Sigault en 1990, il est également désigné par le triangle de la psycho dynamique du travail⁹² :

Figure N°5 : Triangle de la psychodynamique du travail



h. Une reconnaissance du travail des salariés mitigée

Dans toute organisation il y a une dynamique de contribution rétribution qui s'installe avec les salariés, cette dernière peut prendre différentes formes. D'ailleurs comme nous l'avons constaté, la rétribution de l'entreprise se traduit le plus souvent par des augmentations de salaires, des primes et semble délaissier la reconnaissance symbolique.

Ce constat nous renvoie à la notion de « contrat psychologique », qui se définit comme un ensemble de croyances ou de convictions relatives aux obligations réciproques de la relation individu/ organisation. Il renvoie à ce que l'on peut attendre ou espérer de l'entreprise, de son employeur. De plus, il comporte une dimension implicite et tacite, il est en grande partie tus.

A cet effet, nous prendrons les extraits d'Agnès et de Séverine qui ont deux conceptions contradictoires.

En effet, la première estime que la reconnaissance dont elle bénéficie est clairement exprimée par sa hiérarchie, elle ajoute que les occasions où son travail est reconnu sont nombreuses au cours de l'année, et ne se limitent pas aux entretiens annuels.

« Oui le travail est reconnu oui, Enfin avec ma collègue directe, avec Stéphanie oui, parce qu'on fait le même travail, on connaît, on sait ce que l'on fait, on connaît notre charge de travail...Ah non ce n'est pas qu'une fois dans l'année, ils le disent...par les responsables aussi, oui ils savent, il est reconnu» (Agnès)

A l'inverse, l'extrait de Séverine montre que cette dernière est en quête de reconnaissance, elle déclare que les occasions où son travail est complimé sont rares.

⁹² Christophe Dejours, *travail, usure mentale*, éd, Bayard, p.235

« Bah non écoute, on a eu un coaching annuel au mois de décembre, on m'a dit ce qui n'allait pas ça c'est sûr...mais pas ce qui allait. En tout cas, ça ne m'a pas marqué si on me l'a dit (rires) » (Séverine)

Enfin, de nombreux conseillers à l'image de Séverine, Sara ou encore Elodie dénoncent le fait de ne recevoir que des retours de questionnaires qualitatifs négatifs. Elles reçoivent les questionnaires des adhérents satisfaits concernant l'accueil et les prestations proposées seulement lorsqu'elles le font remarquer aux responsables de groupes.

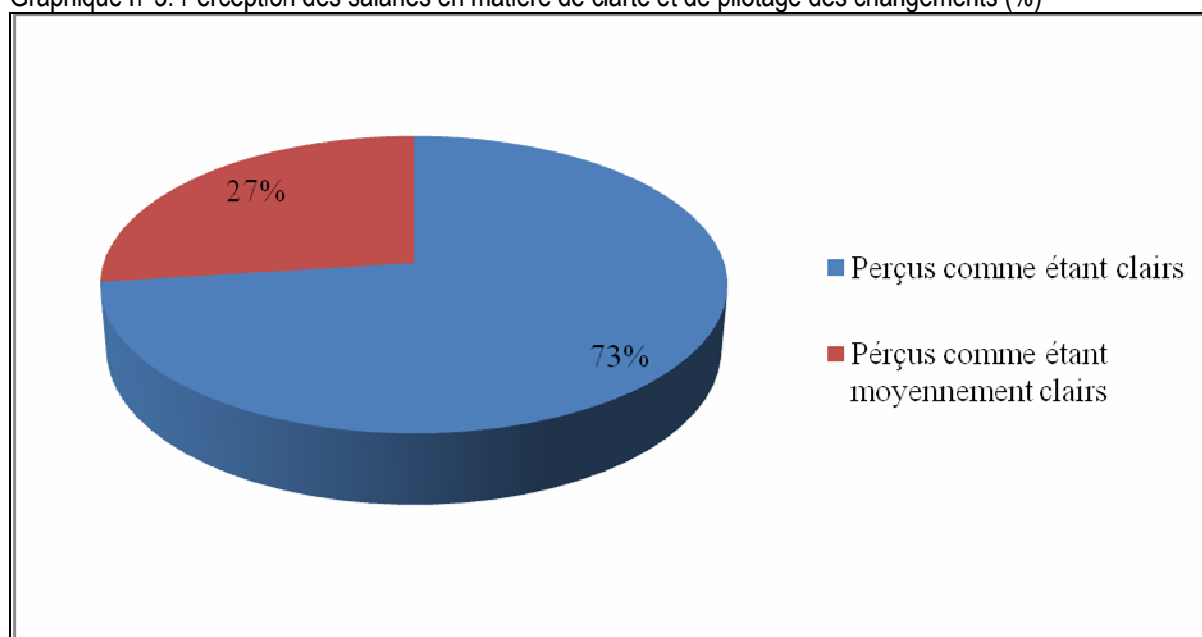
h. Des objectifs clairement définis

Selon Daniel Held « La qualité du management fait partie de ces facteurs appelés intangibles, ou « soft », qui marquent la vie des entreprises et que l'on appréhende le plus souvent par un sentiment, une perception, une intuition que par des informations fiables et objectives. Il en va de même dans le pilotage du changement (restructurations, réorganisation en fonction de dimensions clients, fusions⁹³) ».

Il est donc important de considérer qu'un des enjeux principaux du bon fonctionnement d'une organisation réside dans la qualité du management. À ce titre, la figure ci-dessous montre que les informations fournies par l'encadrement à destination des salariés en matière de leadership, clarté, pilotage du changement sont claires pour 2/3 des interrogés. D'ailleurs, voici ce que nous dit Marie :

« Ah oui de ce côté là c'est clair, puis si ce n'est pas clair on pose nos questions et tout ça, et ça c'est vrai que le superviseur nous convoque pour expliquer » (Marie)

Graphique n°3: Perception des salariés en matière de clarté et de pilotage des changements (%)



Source : réponses des salariés transformés en mode numérique

Néanmoins, près d'un tiers des salariés a le sentiment que ces informations manquent de clarté. Ce sont principalement les conseillers d'assistance qui déplorent la manière dont les messages sont transmis par la hiérarchie comme peut le souligner Elodie. En revanche, ils affirment que le fond de l'information est globalement compris.

⁹³ Daniel Held, *Evaluer et piloter la performance humaine*, Paru dans : *Employeur Suisse*, 17.8.2000, p. 780-783

« Oui, mais bon c'est très redondant, donc voilà c'est expliqué une fois puis c'est tout quoi, nos responsables, ne sont pas très à l'aise quoi. Après on ne va pas leur demander l'impossible, si elles ne savent pas faire, elles ne savent pas faire, personne n'est parfait, mais ça serait un plus » (Elodie).

Ces données confortent celles de l'enquête conditions de travail de 2005⁹⁴, puisque dans le secteur des services aux particuliers, 72,5 % des salariés admettent comprendre ce que peuvent dire ou écrire leurs supérieurs hiérarchiques, contre 10,5 % qui déclarent l'inverse.

Enfin, la direction de l'entreprise semble avoir pris la mesure de cette dimension et l'a intégrée dans son plan de formation⁹⁵, puisque l'encadrement souhaite améliorer la forme de la communication des managers de proximité par le biais de nouvelles formations.

i. Peu de dilemmes pour les salariés

Aucune organisation ne peut garantir qu'elle maîtrise totalement les composantes de son activité, puisqu'elle est soumise à une multitude d'incertitudes⁹⁶ qui émanent de son environnement. Ces incertitudes peuvent concerner les changements de techniques de production ou de communication, l'évolution du marché, etc.

Néanmoins, Bernoux souligne que ces dernières doivent être prises en compte par les acteurs, qui selon lui doivent les intégrer dans le jeu, c'est-à-dire dans la stratégie de l'entreprise.

Le travail prescrit est effectué sous la responsabilité des gestionnaires (responsables de proximité) et de l'encadrement. Cependant, le mode d'organisation de cette entreprise peut être qualifié d'hybride dans la mesure où le travail qui doit être réalisé peut être contraignant (modèle taylorien...) et limiter l'autonomie du salarié. Il peut en même temps être qualifié de souple (relation de service...) puisqu'il permet aussi au salarié d'"autoréguler" son activité en fonction des objectifs généraux qui lui sont fixés. A cet effet, on observe que l'entreprise essaie de trouver un point d'équilibre qui permette de cadrer le salarié sans le contraindre.

D'ailleurs à en croire les propos d'Edwige ci-dessous, les salariés doivent par moments s'en tenir à des prescriptions administratives établies par les responsables hiérarchiques, mais ces informations peuvent être divergentes.

« J'ai eu les deux responsables, donc elles n'ont pas la même manière de procéder, donc obligatoirement on va dire que, Agnès est beaucoup plus rigide donc il y a des choses tu sais très bien que ça sera non. Et puis Justine a peut être un peu plus de souplesse, mais après il y a eu un point précis, je n'avais pas eu le même discours, moi j'ai été formée d'une certaine façon, et en passant sur l'autre plateau et avec la même situation, entre collègues on n'était pas d'accord. Parce qu'on n'avait pas eu la même formation » (Edwige)

Ainsi, les zones d'incertitudes ont des conséquences sur l'activité elle-même, elles sont exceptionnelles selon les interrogés, mais « toute situation organisationnelle quelle qu'elle soit, contient une marge d'incertitude sur laquelle l'analyse stratégique braque le projecteur⁹⁷ ». À ce propos, il s'agit de montrer les limites de pouvoir et d'autonomie de certains salariés qui doivent faire face aux demandes des adhérents. L'extrait de Séverine illustre une situation sur laquelle il peut y avoir deux avis divergents de la part des responsables de groupes.

« Si tu veux quand on va vers notre responsable pour demander une autorisation ça arrive. Par exemple, les gens ont un délai pour nous appeler, quand ils sortent de l'hôpital ils ont 10 jours pour nous contacter, passer ce délai on ne met plus en place les aides, sauf que à toute règle il y a une exception, et là en occurrence ça arrive qu'on fasse des exceptions, alors par exemple, moi je vais avoir une situation classique, je vais avoir une dame qui m'appelle, ça fait 12 jours qu'elle est sortie de l'hôpital, donc elle a deux jours de hors délai, je vais aller voir

⁹⁴ Enquêtes Conditions de travail 1984-2005 : résultats détaillés, Dares

⁹⁵ Cf. annexe : plan de formation

⁹⁶ Philippe Bernoux, *La sociologie des organisations*, éd. Seuil, p.169

⁹⁷ Philippe Bernoux, *La sociologie des organisations*, éd. Seuil, p.171

ma responsable qui va me dire, bah oui, ok tu peux mettre en place l'aide, parce que c'est une situation particulière mais par contre tu mets moins que ce qu'elle aurait dû avoir si elle nous avait appelé en temps et en heure. Donc il y a une certaine souplesse si tu veux, elle va me dire par exemple de mettre 4 heures. Pour la même situation tu vas voir l'autre responsable de groupe, elle ne te dira pas forcément la même chose, elle te dira non c'est dépassé voilà » (Séverine)

Nous pouvons qualifier ces situations de « *dilemmes* », puisque les salariés doivent choisir entre deux responsables de niveaux égaux. Le choix de ces derniers est difficile mais reste possible⁹⁸, il ne s'agit donc pas d'injonctions contradictoires puisque cette dernière correspond à une incapacité pour les salariés à réaliser leur mission.

Selon Jean Philippe Melchior⁹⁹, la multiplication de ces dilemmes peut avoir des effets négatifs¹⁰⁰ pour les usagers. Ce point est également souligné par Lise ci-dessous :

« Ca arrive de la part de nos deux responsables sur des conditions générales, par exemple, la curiethérapie c'est une certaine forme de radiothérapie, ça rentre bien dans le contexte de la radiothérapie, tu as une responsable qui va te dire non, on ne met pas d'heures d'aide ménagère pour de la curiethérapie, et l'autre responsable oui, oui c'est bon tu mets... Comment tu fais, et ben tu te dis que ma responsable à moi me dit qu'on pouvait mettre, donc je mets et en face de toi t'as ta collègue qui te dit, moi ma responsable à moi me dit qu'il ne faut pas en mettre donc je n'en mets pas » (Lise)

L'apparition de ces dilemmes nécessite donc une adaptation de la part des salariés de l'entreprise, mais aussi de l'établissement. Au delà d'une adaptabilité de son fonctionnement interne, il s'agit pour la mutuelle de services de faire face aux « *contraintes économiques sociales, politiques*¹⁰¹ » que lui impose son environnement comme peut le souligner Sophie :

« Alors, non, parce que quand on travaille sur un projet ensemble, bah voilà c'est que le projet est lancé, et si ensuite il me demande de faire marche arrière c'est que entre temps il y a eu des évolutions. Mais en termes d'ordres contradictoires etc. non, non, si on fait marche arrière c'est parce que voilà, c'est comme ça, et ça je suis capable de le comprendre. Mais on ne me dit pas tu fais blanc puis après non, non on va faire autrement, parce qu'on en discute ensemble et puis on se dit finalement ça serait mieux qu'on fasse comme ça, et c'est parce qu'il y a une vraie raison » (Sophie)

5. Conflits de valeur

a. Des valeurs communes plutôt que des conflits de valeurs

Globalement les salariés n'effectuent pas de tâches avec lesquelles ils sont en désaccord. Cependant, quelques incompréhensions de la part des conseillers ont été exprimées en ce qui concerne les modalités d'attribution des heures d'aide ménagère aux adhérents. Ainsi, certains affirment vouloir accorder plus d'heures aux adhérents qui vivent des situations très difficiles.

Des ajustements de discours s'avèrent nécessaires de la part des responsables de proximité, particulièrement lorsque les conseillers téléphoniques sont confrontés à des situations nouvelles (personnes sous chimiothérapie

⁹⁸ Définition de Double contrainte. Cf. www.wikipédia.fr

⁹⁹ Jean philippe Mélchior, « l'intensification du travail : une atteinte à l'éthique professionnelle des travailleurs sociaux », (p 159 à 182), in LINHART Danièle (dir.), Pourquoi travaillons nous ? Une approche de la subjectivité du travail, Eres, Clinique du travail, 2008.

¹⁰⁰ Les effets négatifs dont parle l'auteur concernent particulièrement les travailleurs sociaux, selon lui, la surcharge de travail, les dilemmes nuisent à l'efficacité de ces salariés, ces derniers répercutent ces conséquences peuvent se traduire par l'espacement des visites, où encore la difficulté à travailler en réseau

¹⁰¹ Philippe Bernoux, *La sociologie des organisations*, éd. Seuil, p.174

à cause d'une maladie orpheline) et ne savent pas comment réagir face à ces situations. Certains conseillers affirment être partagés à certains moments entre le doute (Dois-je attribuer des heures ?) et une forte empathie pour la situation de l'adhérent.

En ce sens, il serait démesuré selon cette catégorie de salariés de considérer cette composante du travail comme une conséquence qui mène à des « conflits de valeurs » avec leur propre conception du travail. Ce genre de situation ne les contraint pas à effectuer des choses avec lesquelles ils sont en désaccord, puisqu'ils souhaitent avant tout aider les appelants en ayant pour souci « de bien faire » leur travail.

Les autres salariés semblent du même avis que les conseillers. Ils déclarent que les relations entre collègues sont constructives. Emma affirme que le dialogue est possible et ceci même lorsque des divergences d'opinions apparaissent :

« Non, non enfin, non parce que d'abord j'ai une grande autonomie, j'ai une éthique, en plus je veux dire en l'occurrence ma hiérarchie aussi, elle a la même formation que moi hein, donc forcément on partage un certain nombre de valeurs, une éthique, une formation commune, donc je ne fais jamais de choses que je désapprouve, et puis bon, il m'est arrivé une fois qu'on me demande de faire quelque chose et je n'étais pas d'accord sur la forme. Pas sur le fond mais sur la forme, et je l'ai dit, et on m'a dit fais comme toi tu le sens » (Emma)

Il semble donc que l'encadrement, le pôle psycho-social, les managers de proximité, ainsi que les chargés d'appels soient dans une situation de dialogue permanent. Ainsi, ils agissent tous dans le but de satisfaire les adhérents (partage de mêmes valeurs), en leur apportant des solutions adaptées à leurs besoins (le primat de la notion de service) en tenant compte des contraintes qui s'imposent à l'organisation (gestion des coûts).

b. Une entreprise qui tente de se donner les moyens d'atteindre la qualité à laquelle elle aspire

Depuis une quinzaine d'années, la qualité des prestations fournies est au cœur des préoccupations de nombreuses organisations et ceci tout particulièrement dans les secteurs de services. La recherche d'un service de qualité passe par l'implication relationnelle, la mise en avant de la qualité des soins à destination des usagers, et la personnalisation de la relation avec les adhérents¹⁰².

La mutuelle de services s'inscrit dans cette dynamique puisqu'elle cherche constamment à satisfaire pleinement ses partenaires et adhérents. D'ailleurs, les salariés semblent l'avoir compris, à l'image de Mélanie qui déclare :

« Justement tout est axé sur la qualité, c'est pour ça que cette entreprise a été créée justement. C'est ce que Bénédicte a déclaré à tout le monde, aux médias, elle dit que c'est grâce à ce service qualité que ce service a pu faire la différence auprès des mutuelles, donc c'est le cœur du métier la qualité. On nous laisse donc la possibilité de faire en sorte que la qualité soit la meilleure possible » (Mélanie)

Ainsi, lorsqu'il s'agit de s'interroger sur les moyens dont le travailleur dispose pour atteindre les objectifs qui lui sont fixés par sa hiérarchie, il convient de préciser que l'entreprise met en place les moyens nécessaires pour offrir à ses salariés les meilleures conditions de travail possibles. Elle peut ainsi se différencier de la concurrence en offrant une prestation de qualité aux mutuelles adhérentes.

D'un point de vue matériel, Lise affirme que l'encadrement est conscient de la qualité du travail réclamée aux salariés. D'ailleurs consciente de ses exigences, la direction de l'entreprise considère qu'il est légitime de donner aux salariés les moyens correspondants au mieux à leurs besoins.

¹⁰² Marc LORIOL, Jean-Marc WELLER, « des moyens adaptés aux exigences », p.157, in Marie BUSCATTO, Marc LORIOL, Jean-Marc WELLER (Dir.), (Au-delà du stress au travail, Une sociologie des agents publics au contact des usagers, Eres, Clinique du travail, 2008.

« D'un point de vue technique, avant j'avais un casque sans fil, ça me gênait, je n'entendais pas bien, pas ça me gênait, il y'avait un bruit de fond, j'ai demandé un casque filaire, une semaine après je l'ai eu voilà... Après, on te donne les outils papiers, c'est-à-dire que tu as plein de petits référentiels, des outils papiers qui sont à ta disposition, on est ouvert si jamais tu as repéré une formation ou une conférence, tu soumets, tu dis « est-ce que je peux participer », on va te dire oui, si c'est sur le temps du travail ou en dehors tu récupères tes heures donc oui » (Lise)

L'extrait d'entretien d'Edwige montre quant à lui une nette amélioration des conditions de travail depuis le déménagement effectué dans les nouveaux locaux. Ce point de vue est partagé par Léa.

« C'est beaucoup plus souple, depuis qu'on est dans ces bureaux là, on a quand même une qualité de travail qui est plus souple » (Edwige)

« J'étais contente même si ça me faisait venir de plus loin, je savais que j'avais un bureau. Ça c'était bien » (Léa)

On observe donc que les salariés éprouvent une sensation de plaisir¹⁰³ puisque leurs conditions de travail se sont améliorées depuis le déménagement (bureaux plus spacieux, moins de chargés d'appels par bureaux donc moins de bruit). De plus, ils ont constaté une modernisation des outils de travail mis à leur disposition (ex : casque filaire, casque sans fil...).

6. Insécurité d'emploi

a. L'insécurité d'emploi : un sentiment peu développé au sein de l'entreprise

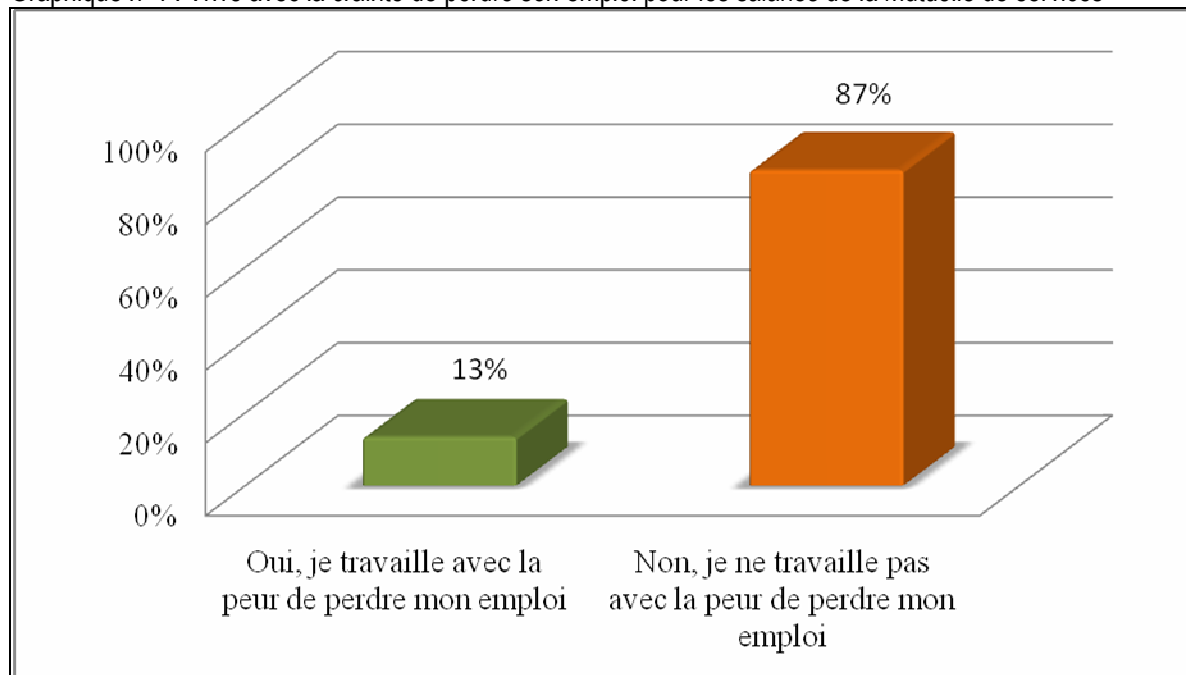
Le graphique ci-dessous montre que 87 % des salariés ne vivent pas dans la crainte de perdre leur emploi, ils sont même très confiants quant à l'avenir de leur entreprise. Ces données sont supérieures à celles révélées par le sondage sur « Les conditions de travail et leur évolution depuis la crise¹⁰⁴ ». En effet, selon ce dernier 75 %¹⁰⁵ des salariés interrogés sont assez confiants dans l'avenir.

¹⁰³ Nous empruntons cette expression à Fabienne Hanique « Sens du travail, Chronique de la modernisation au guichet, 2004)qui décrit dans sa chronique de modernisation d'un bureau de poste que les guichetiers doivent faire face à un ensemble de contraintes qui sont en lien avec la relation aux usagers (devoir être aimables, avoir le sourire...), elle affirme que ces composantes ne sont pas forcément mal vécues, bien au contraire, et ce dès lors où les contraintes qui pesaient sur ces derniers aient été atténuées par l'introduction de nouveaux guichets, qui leur ont permis d'avoir une nouvelle relation aux usagers.

¹⁰⁴ Sondage OBEA/INFRAFORCES pour 20 minutes et France Info, Les conditions de travail et leur évolution depuis la crise, 31 mars 2009.

¹⁰⁵ Enquête réalisée par téléphone auprès de 903 salariés habitant la France Métropolitaine, âgées de 18 ans et plus du 20 au 28 mars 2009. Échantillon national représentatif redressé de la population des salariés, constitué selon la méthode des quotas (sexe, âge, région).

Graphique n°4 : Vivre avec la crainte de perdre son emploi pour les salariés de la mutuelle de services



Source : réponses des salariés transformés en mode numérique.

Les salariés ont justifié le fait qu'ils n'éprouvaient pas d'inquiétudes en raison de la pleine croissance de l'entreprise. D'ailleurs, l'adhésion des nouvelles mutuelles témoigne de la bonne santé de l'établissement. De plus, le positionnement de la direction vis-à-vis de l'emploi est très clair, il réside dans la valorisation des compétences et des parcours humains. A cet effet, la directrice technique déclare « *le but de notre entreprise ne consiste pas à recruter des gens, à les utiliser pour les jeter après* ». Cet extrait met en avant les valeurs de l'économie sociale et solidaire. Pour la mutuelle, l'homme prime sur le capital.

Enfin, seulement 13 % des salariés contre 25,4% des interrogés de l'enquête mentionnée ci-dessus se disent inquiets à l'idée de perdre leur travail. Ces derniers justifient ce sentiment par la peur d'être licencié ou encore la crainte d'une restructuration économique.

b. Changer de métier et/ou de qualification oui, mais pour réaliser ses aspirations personnelles

Le travail effectué permet à la plupart des salariés de se réaliser et de s'épanouir au sein de l'entreprise. Cependant, lorsque nous avons interrogé le personnel sur la manière dont ils conçoivent leur avenir professionnel, deux catégories de salariés se différencient :

La première catégorie regroupe neuf salariés qui pensent changer de qualification ou de métier dans les années à venir. La seconde rassemble six salariés, ces derniers souhaitent rester au sein de l'entreprise.

Les raisons évoquées qui encouragent les premiers à vouloir changer résident principalement dans le souhait de réaliser et satisfaire des aspirations personnelles.

L'extrait d'entretien d'Emma montre que cette dernière songe évoluer vers des postes à responsabilité dans un moyen ou long terme (plus de cinq ans), et ceci au sein de l'entreprise ou ailleurs.

« J'aurais envie soit de faire une formation, soit de changer de milieu de travail, soit peut être de créer à nouveau quelque chose moi, je ne sais pas vraiment mais je sais que mon travail ici me plaît, que je m'y vois pendant plusieurs années mais je sais aussi que probablement je ne le ferais pas toute ma carrière ici ou alors si je le fais ici, c'est parce qu'on m'aura permis de changer de poste et d'évoluer... Je sais que si on veut avancer il faut se

former, sûrement que j'aurais envie un jour d'avoir peut être plus de responsabilités, peut être que j'aurais envie d'une formation sur la conduite de projets, sur une responsabilité d'équipe où je ne sais pas exactement, mais essayer d'être plus acteur quoi » (Emma)

Parmi ceux qui souhaitent rester, on retrouve Agnès qui affirme son amour pour le travail qu'elle effectue. Ainsi elle exprime clairement son intention de vouloir progresser au sein de cet établissement et contribuer à sa croissance.

« Non, non je ne suis pas dans cette logique là, non parce que j'aime mon travail, je suis dans une entreprise en développement, et parce que je m'y sens bien. J'ai envie de continuer à contribuer à tout ça. Non je ne me pose pas la question à vouloir savoir ce que je pourrais faire ailleurs, dans combien de temps, non » (Agnès)

Au-delà de ce qu'a pu déclarer Agnès, il semble que le choix de ceux qui ont décidé de rester s'explique par la volonté de stabiliser leur situation professionnelle et personnelle. Le témoignage de Sara illustre parfaitement ce cas de figure, puisque cette dernière ajoute qu'elle souhaite davantage diversifier ses tâches tout en conservant son emploi actuel.

« J'ai plus envie de diversifier mes tâches, tu vois parce que je me dis en grossissant, il y aura peut être des choses, plutôt avoir un travail diversifié, avec peut être un peu d'appels, et un peu autre chose, parce que pour le poste de responsable je ne sais pas, et puis moi ce qui me gêne, c'est que je connais trop les gens maintenant, on se connaît bien, même s'il va y avoir des nouveaux je suis d'accord mais non je ne sais pas... je suis posée maintenant, je suis plus dans un côté où voilà quoi » (Sara)

Enfin, on retiendra que les critères qui incitent les salariés à changer de parcours sont parfois ambigus, ils résident dans leur envie d'être indépendants, dans leur désir de progresser, ainsi que dans leur détermination à acquérir de nouveaux savoirs faire permettant d'accéder à des postes avec davantage de responsabilités.

Néanmoins, ces mêmes personnes affirment vouloir occuper des emplois permettant de conserver un lien avec le public (adhérents, clients, usagers...), soit dans le secteur du social, soit dans le secteur marchand. A cet effet, Lise témoigne de sa réflexion à bâtir une activité de commerce :

« C'est un projet que j'ai pour plus tard, ça peut être aussi un projet pour créer mon propre business (salon de thé, crêperie) d'être à mon compte, d'avoir ma petite entreprise quoi » (Lise)

c. Des perspectives professionnelles difficiles à établir à moyen terme

Les données ci-dessous présentent un constat mitigé en matière de perspectives professionnelles pour les salariés de la mutuelle.

La question posée « Dans cinq ans, comment vous voyez vous ? » nous permet d'affirmer que les salariés éprouvent des difficultés à se projeter dans les années à venir. D'ailleurs, une conjoncture difficile en matière d'emploi n'encourage pas ces derniers à se lancer dans de nouveaux projets professionnels.

En effet, les $\frac{3}{4}$ d'entre eux n'ont pas de visibilité quant à leur avenir, que ce soit dans la mutuelle de services ou dans une autre entreprise.

Tableau n° 5: Perspectives professionnelles des salariés à moyen terme

Dans cinq ans, comment vous voyez vous ?	Effectif	Pourcentage
Etre dans l'entreprise ou ailleurs, mais avec plus de (responsabilités, de tâches diversifiées, de missions...)	6	40%
Rester dans l'entreprise	3	20%
Je ne sais pas	5	33%
A la retraite	1	7%
Total	15	100%

Source : réponses des salariés

40 % des salariés se disent prêts à rester au sein de l'établissement mais à condition d'avoir plus de responsabilités, plus de missions, ou encore des tâches diversifiées.

Un tiers des salariés ne sait pas et/ou n'arrive pas à se projeter à moyen terme. Ceci s'explique en partie par la crise économique qui affecte le marché de l'emploi. Cet argument a été mentionné à plusieurs reprises par les salariés de cette catégorie.

Enfin, quatre personnes affirment que dans les cinq années à venir elles seront toujours dans l'entreprise. Une personne sera quant à elle à la retraite.

d. Le caractère soutenable du poste : à chaque catégorie son point de vue

Afin de mieux cerner le caractère soutenable ou non du travail, nous avons demandé aux salariés s'ils se sentent capables d'effectuer le même travail d'aujourd'hui jusqu'à leur retraite.

Nous avons remarqué que les résultats sont comparables sur plusieurs points à ceux de l'enquête sur les conditions de travail de 2005¹⁰⁶.

Dans un premier temps, la quasi-totalité des salariés affirme ne pas pouvoir occuper le même poste jusqu'à 60 ans. A cet effet, l'enquête mentionnée ci-dessus montre que le public le plus concerné par le caractère « soutenable » du travail regroupe principalement les jeunes, les femmes, les employés de commerce et de service.

Dans le cas présent, les conseillers d'assistance affirment tous ne pas pouvoir rester au sein de la même entreprise, et principalement au même poste. Ce constat est particulièrement présent chez les plus jeunes comme Séverine qui estime ne pas pouvoir occuper un poste de conseillère durant 40 ans.

Ainsi, on observe que la variable de l'âge joue un rôle important dans le choix de rester ou non au sein de la même entreprise.

Ces employés sont malgré cela attachés à la qualité de leur travail. Ainsi, ils sont conscients que l'entreprise tend à leur offrir un cadre de travail le plus agréable qui soit. Cependant, ces derniers considèrent qu'occuper le même poste pendant une longue durée peut aboutir à rendre leur travail monotone.

¹⁰⁶ Thomas Courtrot, *Se sentir capable de faire le même travail jusqu'à 60 ans, le poids des facteurs psychosociaux*, premières synthèses d'informations, DARES, N° 29.2 juillet 2008

Les cadres intermédiaires de l'entreprise insistent davantage sur les contraintes liées à l'organisation du travail. Les responsables de groupes affirment que le poste qu'ils occupent réclame une importante disponibilité intellectuelle. A cet effet, Justine considère qu'il « *faut toujours se tenir informé, toujours* ». Cette dernière considère que la disponibilité et l'attention que réclame le poste ne peuvent pas être données sur une longue période. Elle affirme que ce dernier est « *prenant* » et ne peut être assumé que lorsqu'on est encore jeune.

« Déjà si on regarde dans les plates formes, la moyenne d'âge elle est hyper jeune, donc ça veut bien dire quelque chose, je ne sais pas quelle est la moyenne d'âge » (Justine)

Enfin, Sophie représente la catégorie des cadres. Cette dernière partage l'avis des cadres intermédiaires, dans la mesure où elle considère que son poste est prenant de part l'intensité et l'attention qu'il réclame. D'ailleurs, les observations menées sur le terrain ont révélé que les horaires longues nécessaires à la réalisation du travail constituent un des facteurs conduisant la catégorie des cadres à affirmer ne pas pouvoir faire le même travail jusqu'à leur retraite.

Il convient de préciser que Sophie s'approche de la retraite, d'ailleurs son poste sera dédoublé afin de mettre en place une passation. Ce facteur met en avant les responsabilités que cette dernière peut avoir. Le cas particulier de cette Sophie ne permet pas de généraliser sa situation aux autres cadres de l'entreprise.

Toutefois, nous constatons à travers le cas de cette dernière que le facteur de l'âge joue encore une fois un rôle prépondérant dans les perspectives de soutenabilité. En effet, avec l'âge de Sophie nous avons pu constaté que cette dernière est celle qui redoute le moins de continuer à faire le même travail jusqu'à la retraite.

Enfin, indépendamment des conditions de travail, la quasi-totalité des salariés envisage difficilement de garder le même travail jusqu'à la fin de leur carrière. Il serait d'ailleurs intéressant de connaître l'impact du sexe sur la perception de la soutenabilité au travail.

Thomas Coutrot considère qu'un poste de travail n'a pas le même impact sur les hommes et sur les femmes.

Selon lui, pour les hommes, c'est l'imprévisibilité des horaires d'une semaine à l'autre qui semble poser problème, alors que ce facteur ne joue pas significativement pour les femmes.

En revanche, contrairement aux hommes, les femmes sont sensibles aux fréquents dépassements d'horaires non compensés, c'est-à-dire aux modes d'organisation où le temps de travail déborde sur le temps familial.

III. Préconisations

Au terme de cette étude, il apparaît clairement que les conditions de travail au sein de la mutuelle de service sont plus favorables que celles du marché classique du travail, et ce grâce au respect des valeurs de l'économie sociale, l'entreprise semble avoir placé ses salariés au dessus de l'intérêt économique.

Il convient également de souligner que les salariés reconnaissent les efforts fournis par l'entreprise puisque cette dernière essaye de fournir un cadre de travail agréable. Ces salariés ont le sentiment que l'entreprise est soucieuse de leur santé physique et mentale.

Les efforts d'ajustements de la part de l'entreprise témoignent de l'intérêt accordé au travail des salariés, notamment au niveau des bases de connaissances, celles-ci sont désormais traitées de manière thématique (ex : chaque mois un thème sur une maladie ou un sujet sera désormais traité, ceci peut aider à réaliser le travail demandé).

Cependant, voici quelques pistes d'actions proposées à l'entreprise, elles sont construites à partir des observations et des entretiens effectués auprès des salariés.

Un manque de communication s'est fait sentir particulièrement lorsqu'il s'agit de la mise en place de nouveaux changements. Il serait donc intéressant pour l'entreprise de travailler sur une communication de fond en associant les salariés. Cette démarche aura pour but de favoriser l'adhésion du personnel aux projets mis en place, car ce sont eux qui vont faire le changement et c'est d'eux que dépendra la réussite ou l'échec du changement.

Au vue de nos analyses, certains salariés considèrent qu'ils sont insuffisamment informés. La nécessité d'adapter son discours et la prise en compte de la bonne compréhension des informations transmises, semblent être des pistes pour palier à ce manque.

Ces mêmes salariés affirment que différents degrés d'informations existent, il serait approprié de s'assurer que les informations parviennent à tous les niveaux hiérarchiques, et ce afin d'éviter les interrogations du personnel sur certains sujets (ex : croissance de l'entreprise).

En outre, les efforts de l'entreprise en matière de formations méritent d'être soulignés et encouragés. Néanmoins, selon Bernoux¹⁰⁷, la formation peut poser un désagrément, dans la mesure où elle « peut être définie selon un profil de formation exclusivement construit par l'entreprise, dans ce cas de figure, les salariés pour réussir doivent s'identifier à ce profil ».

Les entretiens auprès des salariés de la mutuelle ont révélé que ce cas de figure est présent dans la structure. D'ailleurs, quelques insuffisances en termes de compétences ont été soulevées au regard des exigences professionnelles (souci de distanciation vis-à-vis du public, de la souffrance...) et ce, principalement chez les salariés les moins formés.

Il serait donc pertinent que l'entreprise tienne compte dans l'élaboration de son plan de formation d'une consultation des salariés.

Enfin, l'entreprise doit procéder à une mise en œuvre d'une vraie démarche de prévention des risques psychosociaux, en amorçant l'élaboration d'un document unique.

Le but de ce document consiste à répertorier et à évaluer les éventuels risques qui peuvent être identifiés dans chaque unité de l'entreprise.

¹⁰⁷ Philippe Bernoux, La sociologie des entreprises, édition du seuil, éd. 2009

L'article R. 4121-1 du code du travail (ancien article: R 230-1) stipule que «L'employeur transcrit et met à jour dans un document unique les résultats de l'évaluation des risques pour la santé et la sécurité des travailleurs à laquelle il procède en application de l'article L. 4121-3. Cette première étape est donc obligatoire depuis le 5 novembre 2001.

L'objectif premier de ce document consiste d'une part, à améliorer la santé au travail, en diminuant : les accidents du travail, les maladies professionnelles. D'autre part, il se veut être un vecteur d'amélioration des conditions de travail.

L'inventaire des risques doit être réalisé par l'employeur dans chaque unité de travail, et ce en observant les tâches réelles et en recueillant l'avis des salariés. Pour ce faire, il est conseillé d'organiser des réunions au sein de chaque unité de travail, afin de repérer les situations à risque, et d'analyser les éventuels accidents du travail y compris ceux qui se sont déjà produits.

En termes d'obligations, la rédaction du document unique n'est pas imposée par le législateur. La composition du document peut être effectuée sur tout type de support : papier, support numérique, CD Rom...

La mise à jour du document doit être effectuée tous les ans, ainsi que chaque changement dans les procédés de travail.

Le décret n° 2008-1347 du 17 décembre 2008 relatif à l'information et à la formation des travailleurs sur les risques qui a modifié l'article R. 4121-4 du code du travail précise que ce document doit être tenu à disposition des acteurs internes ou externes à l'entreprise, ces derniers sont les suivants :

- Les travailleurs ;
- Les membres du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail ou des instances qui en tiennent lieu ;
- Les délégués du personnel ;
- Le médecin du travail ;
- Les agents de l'inspection du travail ;
- Les agents des services de prévention des organismes de sécurité sociale ;
- Les agents des organismes professionnels de santé, de sécurité et des conditions de travail mentionnés à l'article L. 4643-1.

i. Conclusion

Il semble que le contexte économique actuel favorise le développement de diverses pathologies liées aux risques psychosociaux. En effet, l'avenir incertain de beaucoup de travailleurs et la situation économique menacée de nombreuses entreprises conduisent à s'intéresser toujours plus à ces risques.

Nous avons vu tout au long de cette démonstration que des choix organisationnels et des aménagements ergonomiques sont mis en place par la mutuelle de service et ce, afin de contribuer à une amélioration des conditions de travail des salariés.

La préoccupation de cet établissement pour l'intégrité physique et mentale de ses salariés mérite d'être soulignée, et les efforts accomplis jusqu'à présent doivent être encouragés.

Néanmoins, les pathologies liées aux risques psychosociaux ne peuvent pas disparaître du monde du travail, le risque zéro n'existe pas. Il est cependant nécessaire de continuer à agir sur ces risques en entreprise à travers le déploiement d'actions et de moyens concrets qui permettent de les réduire au maximum.

Pour conclure, il semble qu'analyser et traiter ce type de problème devient un enjeu important pour les entreprises, mais également une préoccupation de l'institution publique.

En ce sens, un premier Plan Santé au Travail 2005-2009 a été élaboré par le législateur, il avait pour objectif de réformer le dispositif national de prévention des risques professionnels. Il a ainsi permis de donner une visibilité politique aux objectifs publics en matière de santé et de sécurité au travail.

Les constats tirés de ce PST 1 traduisent les progrès indéniables qui ont été accomplis en matière de santé et de sécurité au travail au cours des dix dernières années. C'est d'ailleurs dans cette dynamique que nous invitons l'entreprise à renforcer son intérêt pour cette problématique en suivant les objectifs posés par Plan Santé au Travail 2010-2014 (PST 2¹⁰⁸).

¹⁰⁸ Cf. www.travail-solidarite.gouv.fr

Nomenclature des sigles utilisés

Demandes : Dossiers

RPS : Risques psychosociaux

PST : Plan santé au travail

CA : Chargés d'appel

RG : Responsable de groupe

DT : Direction technique

ANI : accord national interprofessionnel

Références bibliographiques

Ouvrages

- Christian Baudelot et Michel Gollac, *Travailler pour être heureux ? Le bonheur et le travail en France*, éd. 2008
- Christophe Dejours, *Travail, usure mentale*, éditions Bayard, éd 2008
- Claude Dubar, *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Armand Colin, 1991
- Danièle Linhart, *Pourquoi travaillons-nous ? Une approche sociologique de la subjectivité au travail*, édition Éres, éd.2008
- D, Wayne Corneil, le soutien social (p. 53-55) in Jeanne Mager Stellman, *Encyclopédie de sécurité et de santé au travail*, édition international Labour organisation, 2000
- Emile. Durkheim, *Le suicide*, Paris, PUF, 2007
- Erving Goffman, *Les rites d'interaction*, éd. Minuit, 2003
- Luc Boltanski et Eve Chiapello, 1999
- Marc LORIOU, Jean-Marc WELLER, « des moyens adaptés aux exigences ».p.157, in Marie BUSCATTO, Marc LORIOU, Jean-Marc WELLER (Dir.), *(Au-delà du stress au travail, Une sociologie des agents publics au contact des usagers*, Eres, Clinique du travail, 2008
- MELCHIOR, Jean-Philippe, « L'intensification du travail : une atteinte à l'éthique professionnelle des travailleurs sociaux » (p 159 à 182), in LINHART Danièle (dir.), *Pourquoi travaillons nous ? Une approche de la subjectivité du travail*, Eres, Clinique du travail, 2008
- Michel Crozier, Erhard Friedberg, *"L'ACTEUR ET LE SYSTÈME : Les contraintes de l'action collective"*, Editions du Seuil, 1981
- Norbert Alter *Donner et prendre. La coopération en entreprise*, édition La Découverte, 2009
- Philippe Askenazy, « *Charge mentale au travail : les contributions d'une approche économiques* », in la santé mentale en actes, de la clinique au politique, Edition, recherches, actions en santé mentale en Europe.
- Philippe Bernoux, *La sociologie des entreprises*, éditions du seuil, 2009
- Philippe Bernoux, *La sociologie des organisations*, éditions du Seuil, 2009
- Robert Castel, *Les métamorphoses de la question sociale*, Paris, Fayard, 1995

ENQUETES

- Bien être et efficacité au travail, *10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail*, février 2010
- Enquête Changements Organisationnels et l'Informatisation, Série Études, n° 72, novembre 2007
- Enquêtes Conditions de travail 1984-2005 : résultats détaillés, Dares
- Indicateurs provisoires de facteurs de risques psychosociaux au travail, Collège d'expertise sur le suivi statistique des risques psychosociaux au travail, DARES & DREES, octobre 2009
- Premières Synthèses, *CONDITIONS DE TRAVAIL : une pause dans l'intensification du travail*, DARES, Janvier 2007 - N° 01.2
- Sondage OBEA/INFRAFORCES pour 20 minutes et France Info, Les conditions de travail et leur évolution depuis la crise, 31 mars 2009

SITES

- psycho.univ-lyon2.fr, *Risques-Psychosociaux.doc*
- Site organisation interne
- www.essentielsante.net
- www.inrs.fr
- www.travail-solidarite.gouv.fr
- www.wikipédia.fr

ETUDES- DOSSIERS

Carte d'identité de la branche de la mutualité, OEMM-CERECQ, février 2008

Centre D'Etudes de l'Emploi, intensité et conditions de travail, quatre pages, juillet 2003

Dossier INRS, Travail en centres d'appels téléphoniques, « profil type du téléopérateur »

Etude documentaire sur la santé au travail dans l'économie sociale, Emmanuelle Paradis, CIDES-Chorum, décembre 2008

Guide de l'INRS: « dépistage des risques psychosociaux »

Annexes

Grille d'entretien élaborée sur la base des indicateurs provisoires de facteurs de risques psychosociaux au travail établis par le Collège d'expertise sur le suivi statistique des risques psychosociaux au travail (DARES, DREES).

Pour commencer, parler-moi de vos emplois passés que vous avez pu occuper.

Maintenant on va rebondir sur une journée type de votre travail, je voulais savoir comment ça se déroule ?

AXE 1 : LES EXIGENCES AU TRAVAIL

La quantité de travail :

1) Trouvez-vous qu'on vous demande une quantité trop importante de travail ?

La pression temporelle :

2) Estimez-vous avoir le temps nécessaire pour réaliser les tâches qui vous sont demandées ?

3) Devez-vous interrompre fréquemment une tâche pour une autre qui n'est pas prévue ?

4) Devez-vous vous dépêcher pour réaliser votre travail ?

La complexité du travail :

5) Vous devez penser à plusieurs choses à la fois ?

La conciliation du travail et hors travail :

6) Les contraintes professionnelles influent-elles sur la qualité de votre vie familiale ?

AXE 2 : LES EXIGENCES EMOTIONELLES

Relation au public :

7) Si j'ai bien compris, vous êtes en contact téléphonique avec des adhérents

8) Vous arrive-t-il de vivre des tensions avec ce public ? Racontez-moi.

Empathie, contact de la souffrance :

9) Est-ce que ça vous est déjà arrivé d'être en contact avec des personnes en situation de détresse, de souffrance ? De devoir les calmer. (Toujours au sein du travail bien sûr).

Peur au travail :

10) Ca vous arrive d'avoir peur pendant le travail ?

AXE 3 : AUTONOMIE, MARGES DE MANŒUVRE

Autonomie procédurale :

11) Considérez-vous que le degré de liberté dans les tâches que vous réalisez soit suffisant ?

Utilisation et accroissement des compétences :

12) Estimez-vous que vous développez vos compétences ?

13) Apprenez-vous des nouvelles choses dans votre travail, ou c'est monotone, répétitif ?

Participation/ représentation :

14) L'encadrement vous consulte-t-il lorsqu'il met en place de nouveaux changements ?

15) Comment vous vivez ces changements lorsqu'il y en a ?

AXE 4 : CONFLITS SOCIAUX, RELATIONS DE TRAVAIL

Coopération, soutien :

16) Quelles sont vos relations avec les collègues avec lesquels vous travaillez ? Comment cela se passe-t-il ?

17) Les collègues avec lesquels vous travaillez sont-ils inamicaux ? Comment cela se passe-t-il ?

18) Ces collègues, ils vous aident à faire et à mener vos tâches à bien ?

19) Et vous, aidez-vous vos collègues ?

Et avec les responsables de groupes et les autres :

20) Quelles sont vos relations avec votre responsable direct ? Comment cela se passe-t-il ?

21) Votre responsable fait-il attention à ce que vous dites ?

22) Votre responsable vous aide-t-il à réaliser votre travail ?

Conflits harcèlement :

23) Y a-t-il déjà eu quelqu'un dans l'entreprise ou même un adhérent qui se comporte avec vous de façon méprisante ? CAD « qui vous ignore » ; « fait semblant que vous n'êtes pas là » ou encore qu'on dise des choses désagréables sur vous ?

Si tel était le cas, racontez-moi en détails.

Reconnaissance :

24) Pensez-vous que votre travail est utile ?

25) Est-il reconnu à sa juste valeur ? Par les collègues ? Par les responsables ?

Leadership (clarté, pilotage du changement etc.) :

26) Est-ce qu'on vous explique clairement ce que vous avez à faire dans votre travail ?

27) Ca vous arrive d'avoir des ordres ou des indications contradictoires de la part de votre hiérarchie ?

AXE 5 : CONFLITS DE VALEURS

Conflits d'éthique :

28) Faites-vous des choses dans votre travail que vous désapprouvez ? (avec lesquels vous n'êtes pas d'accord) ? Ex : réaliser un nombre d'appels importants avec plus de quantité que de qualité.

Qualité empêchée :

29) Avez-vous les moyens de faire un travail de qualité ?

AXE 6 : INSECURITE SOCIO-ECONOMIQUE

Sécurité de l'emploi, du salaire, de la carrière :

30) Travaillez-vous avec la peur de perdre votre emploi ?

31) Dans les années à venir, pensez-vous devoir changer de qualification ou de métier ?

Soutenabilité :

32) Dans cinq ans, comment vous vous voyez ?

33) Dans quelle situation professionnelle, vous voyez-vous ?

Dans quelle entreprise ? Quel métier ?

34) Vous sentez-vous capable de faire le même travail d'aujourd'hui jusqu'à votre retraite ?

Merci de votre participation

Vertou, le 03/02/ 2010

Objet : informations sur la réalisation de l'étude sociologique

Madame, Monsieur,

Je suis étudiant en Master 2 en sociologie à l'université de Nantes. Dans le cadre de mon stage de 4 mois, je réalise une étude portant sur les conditions de travail et leurs effets sur la santé et la sécurité des salariés et notamment sur les risques psychosociaux au sein de votre établissement.

Pour ce faire, je dois interroger six facteurs de risques : exigences au travail, exigences émotionnelles, l'autonomie, les rapports sociaux, les conflits de valeurs, l'insécurité d'emploi.

Ainsi, je compte réaliser des entretiens auprès du personnel sur la base du volontariat. Par commodité, ces derniers seront enregistrés afin de faciliter leur restitution.

Toutefois, Conformément à la loi 78-17 du 16 janvier 1978, relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés, les réponses fournies resteront confidentielles et anonymes et ne serviront qu'à l'établissement de l'étude.

D'ailleurs, je m'engage à remettre les enregistrements aux participants qui souhaiteraient les récupérer à la fin de l'étude.

Je vous prie d'agréer, Madame, Monsieur, l'expression de ma considération distinguée.

Younes BENHJAB