



CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET METIERS

CENTRE REGIONAL ASSOCIE DE LYON

MEMOIRE

présenté par Sarah BUIH

en vue d'obtenir le

TITRE DE PSYCHOLOGUE DU TRAVAIL CNAM

La qualité des collectifs de travail dans les entreprises participatives

Soutenance le 8 juillet 2015

Jury

Présidente :

Mme Katia KOSTULSKI. *Professeure de Psychologie du travail, Chaire de Psychologie du Travail, CNAM Paris.*

Directeur de mémoire :

M. Marc-Eric BOBILLIER CHAUMON. *Professeur de Psychologie du Travail et de Psychologie Ergonomique (Université de Lyon 2), Responsable de la filière de Psychologie du Travail du CNAM Rhône-Alpes.*

Membres :

M. Bruno CUVILLIER. *Maitre de Conférences en Psychologie du travail (Université Lyon 2).*

Mme Célia DE BARROS. *Directrice d'un foyer de vie, formatrice-consultante.*

M. Jean-Jacques MAGNAN. *Co-fondateur et co-dirigeant de Coopérative d'activité et d'entrepreneurs, accompagnateur de projets et de personnes.*

Merci à mes professeurs, directeur de mémoire et amies auditrices du CNAM, pour leur accompagnement de qualité.

Merci à Célia, Danielle, Lila, Jean-Jacques et Jeff, pour leur soutien précieux.

Merci à Romain, Tao, Ana et Enki, pour leur patience et amour.

SOMMAIRE

1. Introduction	5
2. Le bonheur est-il dans l'entreprise ?	7
2.1. Le bonheur comme norme contemporaine.....	7
2.2. Le bonheur au travail	8
2.3. En quoi le travail participe-t-il au bonheur ?	9
2.4. Les leviers de la qualité de vie au travail	11
2.4.1. Plus d'autonomie, de liberté, de pouvoir.....	11
2.4.2. Plus de « reconnaissance », d'appartenance, d'équité.....	13
2.4.3. Plus de sens, de construction de soi, de plaisir au travail.....	15
3. Individu, collectif, entreprise : à quel niveau agir ?	17
3.1. L'entreprise	17
3.2. L'individu	20
3.3. Le collectif... et le langage.....	21
4. Problématique et hypothèse	23
4.1. La participation en entreprise.....	23
4.2. Hypothèse	25
5. Terrain, méthode et outils.....	26
5.1. Contexte, objectifs, modalités d'intervention	27
5.2. Méthode et outils d'intervention	28
5.2.1. Le relevé des traces	28
5.2.2. L'observation	29
5.2.3. Les entretiens	30
5.2.4. L'instruction au Sosie et traitement collectif par l'ADVP	30
5.2.5. Le rapprochement des résultats à l'étude de Sandrine Caroly et confrontation à l'hypothèse de départ.....	33
5.2.6. Les restitutions	33
6. Présentation des résultats et analyse	35
6.1. Pour une interprétation des observations à partir de concepts de la Clinique de l'activité .	35
6.1.1. La tâche.....	35
6.1.2. L'activité	35
6.1.3. Le métier.....	36
6.1.4. Le collectif de travail.....	36

6.2. Résultats et analyse	37
6.2.1. Quand la participation fait partie du prescrit.....	37
6.2.2. Les niveaux d'implication dans le processus de décision.....	39
6.2.3. Qui décide de quoi ?.....	40
6.2.4. Le parcours d'une décision.....	45
6.2.5. Quelques réunions « clés ».....	48
6.2.6. Le rapport au temps : beaucoup de choses...mais du temps pour chaque chose.	53
6.2.7. Critères de qualité du collectif de travail : retour sur l'hypothèse	56
7. Réflexivité.....	63
8. Conclusion.....	66
9. Bibliographie.....	69
10. Annexes	72

INDEX DES ANNEXES

ANNEXE 1 – Tableau 6 - Critères de qualité comparés	p.73
ANNEXE 2 – Reprise d'éléments de la PST113-114 Pratiques de terrain	p.81
ANNEXE 3 – Organigrammes du foyer de vie	p.84
ANNEXE 4 – Photos	p.86
ANNEXE 5 – Plan d'intervention du Sosie	p.88
ANNEXE 6 – Restitution écrite du temps 2 d'instruction au Sosie	p.91
ANNEXE 7 – Les 3 temps de l'exploitation en ADVP	p.96
ANNEXE 8 – Exemple de mandat écrit	p.99
ANNEXE 9 – Les groupes du Collège	p.100

INDEX DES TABLEAUX

Tableau 1 : Répartition des 13 journées d'intervention par catégories	p.29
Tableau 2 : Délégations et mandats	p.41
Tableau 3 : Hors mandats	p.42
Tableau 4 : Mandats et groupes	p.43
Tableau 5 : Le processus de décision pour le contrat d'avenir	p.46
Tableau 6 : Critères de qualité comparés	p.73

La qualité des collectifs de travail dans les entreprises participatives

1. Introduction

L'entreprise, et plus largement les organisations, sont des lieux de pouvoir. Chacun joue son rôle, et tente de tirer son épingle du jeu, en fonction des ressources qu'il trouve en lui et dans le contexte donné. Ces organisations ou *systèmes*, véritables *construits* où les règles s'établissent de manière empirique (Crozier & Friedberg, 1977, p.228), génèrent des stratégies d'acteurs : travailler revient à lutter pour faire sa place dans un milieu composé de *contraintes objectives*, et à trouver un équilibre entre coopération et autonomie.

Les organisations sont aussi des lieux où chacun peut souhaiter retirer de son investissement une forme ou une autre de rétribution : reconnaissance, argent, développement personnel, etc. Compter sur son travail pour qu'il nous élève, nous apprenne à vivre avec les autres et à nous connaître nous-mêmes, et - pourquoi pas - nous rende heureux, est une idée qui a fait son chemin depuis la dernière guerre mondiale.

Face à ces aspirations, des entreprises proposent une alternative aux modèles classiques d'organisation : la participation des salariés. Stratégie ou idéologie, technique managériale manipulatrice ou valeur incarnée et partagée, les différentes formes d'entreprises participatives semblent offrir du bon et du moins bon, mais attirent de plus en plus de travailleurs.

Faut-il favoriser cette quête du bonheur au travail ? Qu'est-ce que la qualité de vie au travail ? Comment la collégialité permet-elle (ou non) de meilleurs collectifs de travail ? Ce sont des questions auxquelles nous avons tenté de répondre, en nous basant sur une intervention dans une association regroupant une vingtaine de salariés, œuvrant dans le milieu du handicap, et fonctionnant de manière collégiale. Cette action terrain faisait suite à notre participation à une évaluation interne, deux ans auparavant, dans ce même lieu, au cours de laquelle nous avions questionné les salariés sur leur vécu au travail.

Nous espérons par cette nouvelle action avoir apporté des éléments réflexifs aux acteurs de la structure, et avoir contribué – à notre échelle – à mettre en œuvre dans ce monde participatif une approche clinique (de l'activité), dont les grilles de lectures et outils d'intervention semblent encore trop peu connus et utilisés.

Pour mettre en lumière notre propos, nous partirons d'une exploration des thématiques du bonheur en entreprise et de la qualité de vie au travail, puis nous verrons comment nous avons décidé d'agir sur les collectifs en activité, pour confronter au terrain notre hypothèse de départ. Nous détaillerons ensuite les méthodes et outils d'intervention, qui nous ont permis d'aboutir à des résultats et une analyse exposés dans ce mémoire.

2. Le bonheur est-il dans l'entreprise ?

2.1. Le bonheur comme norme contemporaine

Le bonheur n'a pas toujours été la valeur fondamentale qu'elle est aujourd'hui pour notre société occidentale. Dans son livre *Histoire du bonheur en France*, Rémy Pawin (2013) retrace l'ascension depuis le 18^{ème} siècle de ce qui a remplacé, progressivement, les grandes normes en place. La religion (et notamment le christianisme), le travail et l'effort, la grandeur de la nation, le devoir, le mérite... ont cédé la place à la quête d'un bonheur terrestre et immédiat. La reconnaissance de ce *nouvel univers normatif* eut lieu officiellement dans les années 70, avec notamment les événements de 68 et leur idéal d'autogestion, mais aussi les premières reconnaissances publiques d'une légitimité à la recherche de bien-être¹ et les critiques de la guerre d'Algérie.

Petit à petit, l'injonction au bonheur envahit la société moderne : désormais, nous dit-il, *le bonheur est sacré*, ce que l'avènement de la psychanalyse conforte largement. Et s'il est parfois stratégique pour le français de se dire malheureux, comme si cela constituait *un premier degré d'opposition politique*, on constate que le « mal » est fait : la recherche du bien-être a bel et bien conquis les masses. Alain-Noël Henri (in Amado & Fustier, 2012, p.32) va dans le même sens, lorsqu'il fait le lien entre une *extension sans précédent* de l'idée du bonheur et l'arrivée de la société de consommation d'après guerre : apparaît alors *comme un droit légitime la demande de bien-être psychique*.

Mais de quel bonheur parle-t-on ? Sommes-nous réellement tous en train de courir après un idéal de félicité que nous apporteraient « les choses »² que nous consommons frénétiquement ? Ou de cet *état essentiellement moral atteint généralement par l'homme lorsqu'il a obtenu tout ce qui lui paraît bon et qu'il a pu satisfaire pleinement ses désirs, accomplir totalement ses diverses aspirations, trouver l'équilibre dans l'épanouissement harmonieux de sa personnalité*³ ? L'aspiration semble aller vers une forme stable et durable

¹ Le Président V. Giscard D'Estaing crée en 1974 le « ministère de la qualité de vie »

² « C'est qu'il y a entre les choses du monde moderne et le bonheur, un rapport obligé... » Georges PEREC à propos de son livre « Les choses » (Perec, 1965).

³ <http://www.cnrtl.fr/lexicographie/bonheur> consulté le 25/04/2015

de plénitude, un *état de la conscience pleinement satisfaite*⁴ qui nous emmènerait vers de belles perspectives, pour l'ensemble de nos sphères de vie.

2.2. Le bonheur au travail

Même au cœur de cette activité contrainte qu'est le travail, la recherche de bonheur est prégnante. Selon l'étude menée en 1997 par C. Baudelot et M. Gollac (1997), *plus d'un Français sur quatre déclare que le travail est une composante importante du bonheur*, en précisant cependant que les ouvriers, employés et chômeurs l'associent à des *bénéfices économiques* (salaire, sécurité de l'emploi...), quand les cadres y voient plus facilement des *bénéfices symboliques* (intérêt, épanouissement, passion..).

Pourtant, le modèle d'organisation français ne semble pas, à priori, favoriser l'épanouissement au travail, du moins pour ces mêmes ouvriers et employés. C'est en tout cas le point de vue développé par Bernard Castagnède (2007), pour qui l'entreprise reste le *lieu d'un rapport de domination que le droit du travail ne cherche pas même à dissimuler*. L'héritage marxiste⁵ (et d'abord la gauche et le syndicalisme ouvrier) ne remet pas en cause ce paradigme lorsqu'il fonde la recherche de progrès sur la lutte des classes, validant de cette manière une forme de subordination. Clot et Gollac (2014, p.223) partagent ce point de vue, en évoquant l'actuelle *crise de régime qui est aussi la source de la montée des problèmes de santé au travail*, précisant que cette crise pose clairement le problème du syndicalisme : il ne parvient pas à accompagner l'évolution des attentes des travailleurs vis-à-vis de leurs entreprises, étant *trop subordonné aux dogmes culturels du taylorisme et du fordisme quand il regarde le salaire et le statut comme des compensations pour le renoncement à décider de son travail avec les autres* (selon la pensée de Trentin, ancien syndicaliste italien, p.224).

De la même manière, les institutions françaises (scolaires, économiques...) forment les individus en les éduquant à l'*efficacité*, plutôt qu'à la *sublimation* (p.187) : *le bonheur au travail devient dès lors aussi probable que l'amour fou dans un mariage d'argent !*

⁴ Selon la définition du Petit Robert 1 – édition 1977.

⁵ Pour Philippe Corcuff, sociologue, philosophe et essayiste, invité de l'émission de France culture Hors-champs du 20/01/2015, l'héritage marxiste n'est pas Marx lui-même : « comme l'avait montré (...) Michel Henri, en fait c'est un des grands penseurs de l'individualité, Marx, et ça a été complètement mis de côté par le Marxisme » <http://www.franceculture.fr/player/reecouter?play=4986905> consulté le 20/01/2015.

Ce modèle si largement prédominant ne semble pas adopter la vision qu'Elton Mayo a pu apporter à la sociologie et psychologie du travail : il avait été l'un des premiers à montrer combien le taylorisme, en niant certains aspects de l'humanité des travailleurs, se privait en fait d'une certaine rentabilité. Apparaissait alors l'idée qu'un bien-être des salariés dans leurs situations de travail pouvait apporter un bénéfice à l'entreprise elle-même. Aujourd'hui, et ce depuis la prise en compte nouvelle de risques psychosociaux (RPS) en entreprise, les regards ont néanmoins dû évoluer : Christophe Dejours dénonce en 1998 *la souffrance au travail*. Stress, « dégraissage », chômage ou précarité, manque de reconnaissance, évaluation... tous ces maux apparaissent comme mettant à mal le travailleur. Il devenait difficile – pour le législateur également – de ne pas lutter contre les « RPS »⁶.

Mais pour Daniellou (cité par CLOT, 2010, p.104), la réponse face à ces risques n'est pas toujours satisfaisante : *on parle beaucoup ces temps-ci des risques psychosociaux comme s'il s'agissait d'un nuage toxique planant au-dessus de l'entreprise ou de certaines de ses composantes, et qui atteint certains des salariés, en premier lieu bien sûr ceux dont les caractéristiques personnelles les fragilisent. (...) on vise à éviter que le nuage ne fasse trop de victimes, surtout celles dont la fragilité intrinsèque pourrait les pousser à la tentative de suicide, dont les effets sont délétères pour l'organisation et l'image de marque*. Pour autant, le législateur, et donc les entreprises, commencent sérieusement à s'interroger sur ce qui génère tant de malheur sur les lieux de travail.

2.3. En quoi le travail participe-t-il au bonheur ?

Finalement, par quel mécanisme le travail a-t-il une influence sur l'état psychique des travailleurs ? Par quel levier pourrait-il apporter du bonheur aux ouvriers, employés, cadres œuvrant ensemble dans une même entité économique ? Deux éléments de réponses peuvent aider à comprendre les enjeux à de telles revendications au bonheur dans le travail.

D'une part, le travail participe à la construction de l'identité du travailleur. Renaud Sainsolieu, dans son livre *L'identité au travail* (2014), retient de différents courants théoriques (dont Mayo et les théories fonctionnalistes) que l'entreprise apparaît comme *un lieu privilégié d'accès à soi-même par les tensions et investissements psychologiques dont on*

⁶ L'article L1152-1 à 4 de la loi de modernisation sociale (2002) sanctionne « Les agissement répétés qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte aux droits du salarié et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel »

fait l'expérience quasi obligée dans les relations avec les collègues et les chefs (p.401). Il rappelle que la psychiatrie et la psychologie ont pu mettre en évidence les liens entre identité et travail. Le processus d'identification oscillerait ainsi entre *introjecter un modèle gratifiant et sécurisant* (selon l'acception psychanalytique), avec une optimisation lorsque l'écart n'est pas trop grand entre sécurité et gratification (cite Leyens p.405). Il observe que dans l'entreprise, on s'identifie tantôt à ses pairs, tantôt à sa hiérarchie, mais qu'une forme souple nécessiterait de se sentir suffisamment puissant pour être proche de ses pairs sans craindre de s'y opposer, et loin de ses chefs (ce qui est le cas des ouvriers de métiers et les cadres dominants). Mais cette *façon de vivre les identifications sans aliénation forcée* constitue l'autre extrême de l'échelle des pouvoirs en entreprise, à l'opposé d'une attitude de *forte identification au chef* et de *grande faiblesse dans les relations d'identification horizontales entre pairs* (p.408). Entre les deux, il existe de multiples façons d'appréhender l'autre, et donc soi, au travail. Or, pour Sainslieu reprenant les travaux d'Erikson, le risque réside bien dans la perte de l'identité, *qui serait comme une sorte de réponse logique du sujet à une situation d'impuissance sociale. Ne pouvant se défendre contre des pressions trop fortes, le sujet choisirait de s'évader de lui-même, de sortir de son identité pour fuir une situation intenable* (p.416). Le réaccès à l'identité peut alors se faire par une réhabilitation de la capacité à s'opposer, dans des conflits relationnels qui permettent *la découverte de soi en société*. Finalement, *si le pouvoir social est profondément recherché, c'est que l'individu risque dans toute relation la perte de la reconnaissance de soi ; l'identité individuelle est intimement liée au pouvoir, car elle dépend des moyens de lutte que l'individu trouve dans son expérience sociale pour imposer et faire respecter sa différence* (p.452).

D'autre part, lorsqu'une personne travaille, elle entre dans un processus de « subjectivation ». Clot rappelle dans son livre *Le travail peut-il devenir supportable ?* que *tout travail suppose une mobilisation, certes plus ou moins grande, de l'intelligence et implique une part, plus ou moins grande également mais jamais nulle, d'innovation personnelle. Il en résulte que tout travail permet et requiert une expression et une participation, plus ou moins importante et plus ou moins satisfaisante, de la subjectivité* (p.23). Pour lui, quand ce processus est *contrarié ou empêché*, le pathologique survient et c'est bien la conflictualité dans le travail qui peut permettre le développement de cet investissement subjectif.

Périlleux, dans la même veine, définit la subjectivation au travail comme *l'intensification de l'engagement subjectif dans l'activité et la mise au travail d'affects, valeurs et dispositions relationnelles des salariés devenues nécessaires à la réalisation de la production*. On voit bien

ici dans quelle mesure les enjeux d'un tel investissement, affectif, corporel⁷, sont présents dans le milieu professionnel.

La revendication est donc bien là. Les salariés semblent aspirer à une autre place dans l'entreprise, et certaines structures commencent à *susciter l'adhésion par le bonheur* (Pawin, 2013) ou se lancent dans une profonde et sincère remise en cause de leur fonctionnement.

C'est dans ce terreau que s'est développée la notion de qualité de vie au travail (QVT), aujourd'hui reprise sur tous les tons : articles de journaux, hors-séries de magazines, reportages TV⁸, et littérature florissante apportent de plus en plus de témoignages de ce que serait l'entreprise de demain, plus soucieuse du bien-être de ses salariés, plus moderne et plus démocratique.

2.4. Les leviers de la qualité de vie au travail

Mais que signifie cette notion de QVT et que faudrait-il alors pour accéder à une telle « qualité de vie » dans notre travail ? Parlons-nous de salles de massages ou de cours de taïchi à la pause de midi ? De boîtes à idées sur le lieu de travail ? D'augmenter le nombre de réunions ? De mettre en place de l'analyse de pratiques ? Le champ est vaste des solutions possibles pour un meilleur être en entreprise. Si l'on essaie d'organiser les revendications des salariés relevées dans nos différentes lectures, apparaissent clairement quelques grandes tendances :

2.4.1. Plus d'autonomie, de liberté, de pouvoir

Des voix s'élèvent pour réclamer plus de participation à des décisions, des possibilités d'expression directe des salariés, la mise en place de conditions d'un véritable dialogue, des pratiques managériales corrigées, etc. Pour Isaac Getz (2015), il faut *libérer l'entreprise*, c'est-à-dire dépasser la notion d'autonomie pour aller vers plus de liberté des salariés, sortir en quelque sorte d'une vision infantilissante des relations

⁷ « La subjectivité ne s'éprouve que dans la singularité irréductible d'une incarnation, d'un corps particulier et d'une corporéité absolument unique » Dejours, C. (2001). *Subjectivité, travail et action*. <http://sites.univ-provence.fr/ergolog/pdf/bibliomaster/dejours.pdf> consulté le 18/05/2015.

⁸ Arte a consacré une Théma en février 2015 sur « *le bonheur au travail* » (Arte France, 2014), relayée dans un article du monde du 24/02/2015 intitulé « *le bonheur au travail, c'est possible* », qui fait état de différentes expériences dans le monde du travail permettant plus de démocratie, de liberté, de participation des salariés.

dans l'entreprise : *C'est donc le bon sens que de les considérer comme des adultes et de leur reconnaître la liberté d'entreprendre toute action qu'eux-mêmes décident être la meilleure pour le client et la vision de l'entreprise.*

Mais liberté ne signifie pas pour autant qu'il n'y ait pas de cadre. Le leader pourrait notamment s'attacher à créer les conditions nécessaires à la prise de décision par les salariés, et s'enquérir que tous partagent *la vision* prônée, l'objectif général visé (et défini souvent par le leader), comme par exemple conquérir un marché mondial. Celui qui n'irait pas dans le sens de la *vision* serait alors invité à aller profiter de sa liberté ailleurs... (Getz & Carney, 2013, p.101).

Clot et Gollac (2014, p.42) proposent, de leur côté, de suivre les objectifs édictés par la psychanalyse : *rendre plus lucide et plus libre* l'individu, pour un *meilleur rapport au travail*. Cette piste est à suivre, selon eux, dans la mesure où la santé s'applique à l'individu (et non à l'entreprise). Mais la façon d'y parvenir serait nécessairement de repenser, de transformer le travail, et de permettre à cet individu de participer à cette transformation.

Pour d'autres encore, la liberté peut se revendiquer dans le fait de pouvoir choisir les moments où l'on travaille, et ceux où l'on est passé dans sa sphère personnelle, (Zawieja, 2014) ; ou encore dans le fait de pouvoir prendre des initiatives et proposer des idées ; d'avoir une organisation qui permette un contrôle non pas par la hiérarchie mais par soi-même ou par les pairs, autrement dit d' *aplatir la structure hiérarchique* (pour qu'il n'y ait plus le triptyque chefs – employés – syndicats), voire d'être propriétaire de son entreprise (comme la société américaine Gore, fabriquant le Gore-tex, qui revendique le fait d'être non cotée en bourse selon l'émission d'Arte *Le bonheur au travail* citée plus haut).

Ainsi, les individus peuvent mettre derrière un idéal d'autonomie différentes acceptions, plus ou moins partagées, et la hiérarchie peut vouloir concéder une part de liberté plus ou moins grande.

Thomas Périlleux montre comment l'entreprise peut aujourd'hui utiliser cette volonté de responsabilité à son avantage : *si l'initiative de ceux que l'on prenait jadis pour des exécutants est maintenant sollicitée, c'est pour permettre un ajustement rapide aux demandes les plus variées des clients et pour pallier les déficiences de l'organisation prescrite des tâches*. Ainsi, de nouveaux principes managériaux encouragent-ils *l'adoption, par les cadres et les salariés, de comportements extra-rôles* qui peuvent néanmoins poser problème lorsque ces derniers n'ont pas la possibilité de réaliser leur

travail correctement, en termes de temps et de moyens matériels, humains, organisationnels.

En sociologie, ce désir d'autonomie est parfois regardé comme l'expression d'une individualisation de la société. « Je », « moi », « mon bonheur »... tout ceci est pour Christine Jaillet (in ENS, 2007-2008) légitime dans une certaine mesure, mais va aussi de pair avec un refus d'accepter les contraintes : chacun puise dans ses ressources propres (par exemple, utiliser mon véhicule en ville) pour s'affranchir du contact social. La socialité devient alors affinitaire : nous choisissons nos relations, nos réseaux, dont nous partageons les codes et les valeurs. Si nous pouvons appartenir à plusieurs « tribus », il n'en reste pas moins que le *faire société* se transforme : quelle capacité avons-nous alors à *incorporer l'autre dès lors qu'il est différent* ?

Pour Bernard Lahire (in Grand Lyon, ENS, 2007-2008), cette question de l'individu libre et autonome est un grand mythe contemporain. La société post-moderne aurait engendré spontanément des individus autonomes ? Il analyse plutôt – aux regards des travaux de Norbert Elias - ces aspirations comme une demande faite aux individus *d'auto-contrôle de soi*, d'intérioriser les normes, de s'auto-prescrire une quête de liberté, de singularité, etc. La question posée ici est de savoir si c'est l'individu qui s'autodétermine – comme s'il n'avait pas été *fabriqué socialement* – ou bien s'il a été formé depuis l'enfance, dans différents groupes et institutions, à être une personne responsable, et ce de manière plus intériorisée qu'extérieure désormais. Le risque est que le critère d'autonomie ne devienne stigmatisant : à l'école, on ne dit plus d'un enfant qu'il est « en échec », on dit qu'il n'est « pas autonome »...

2.4.2. Plus de « reconnaissance », d'appartenance, d'équité

Alain-Noël Henri (in Amado & Fustier, 2012, p.23) montre que les sociétés industrielles considèrent que l'homme n'est pas *d'une nature foncièrement différente de l'outillage – imagerie dont le taylorisme représente la version extrême*, ce qui a pu générer dans l'histoire une critique forte de ce modèle. Mais même dans les entreprises qui ont pu remettre en cause cette image extrême, où la personne est véritablement prise en compte, des enjeux se nouent autour de la question de la reconnaissance. C'est ce qui peut expliquer selon Dejours (2013) nombre de cas de

souffrance en France. Cette forme de *rétribution* de nature fondamentalement *symbolique* qu'est la reconnaissance peut être octroyée par les pairs (jugement de beauté) ou par la hiérarchie (jugement d'utilité). Elle porte sur le travail accompli, mais devient dans un deuxième temps une *gratification identitaire* pour l'individu (p.113), transformant alors la souffrance inhérente au travail en plaisir⁹.

Le besoin d'être reconnu ferait-il écho à ce que pointe Vincent Descombes (2014) dans son article « *je* » n'est qu'un mot ? : *L'individu est d'abord une catégorie logique qui répond à la question : combien d'exemplaires d'un même genre ? Par exemple, deux volumes de ma bibliothèque, ce sont deux individus puisque j'ai pu les compter. (...) Tout le problème de l'individualité humaine réside dans le fait que nous refusons d'être interchangeables*. Nous serions donc singuliers et avides de reconnaissance en tant qu'être singulier. Et pourtant, travailler est fondamentalement un acte collectif. Nous sommes obligés de coopérer, rien ne peut se faire sans les autres. Nous voilà acculés à « faire équipe », alternant des sentiments de haine et d'amour vis-à-vis de nos pairs, dans une ambivalence fondamentale à *partir de laquelle se font et se défont les sociétés* (Barus-Michel in Amado & Fustier, 2012, p.11). Dans le travail, pour que le collectif fonctionne, la solidarité est attendue dans les relations. Un peu différemment de la famille, le collectif se soude, *proche de la fratrie, sans les liens du sang*.

Nous pouvons alors jouir d'un sentiment d'appartenance, besoin décrit comme le troisième fondamental dans la pyramide de Maslow.

Mais faire équipe pour un individu, c'est aussi bénéficier des ressources du collectif, pour construire justement cette singularité (Duret in Amado & Fustier, 2012, p.77), ce que Clot définira comme le développement possible de *styles* au sein de *genres professionnels* (voir chapitre 6.1.). Pour ce faire, Bertrand Ravon rappelle la nécessité de regarder cette notion de faire équipe comme un *processus réflexif, au sens d'une revisite collective et critique des actions passées*, afin d'aboutir ensemble à un *travail d'accordage* (in Amado & Fustier, 2012, p.98)

⁹ La Clinique de l'activité entre ici en désaccord avec la psychodynamique du travail, considérant la source de souffrance première au travail comme étant avant tout l'amputation du pouvoir d'agir des acteurs, et non le défaut de reconnaissance. Clot Y., Dejours C., de la Vega X., « Yves Clot / Christophe Dejours : Plaisir et souffrance au travail, deux regards », *Sciences humaines* 11/2012 (N° 242), p. 6-6

La reconnaissance passe, enfin, par un désir d'être traité de manière équitable, certes à travers une rémunération, mais plus symboliquement dans des traitements et une organisation transparents et justes (Arte France, 2014).

Il n'en reste pas moins que des formes perverses de management peuvent faire penser à une certaine prise en compte de l'individu dans l'entreprise, mais conduisent finalement à des manipulations : c'est ce que dénonce Martin Richer dans son article *Le management par les valeurs : une nouvelle religion ?* (Richer, 2014). Textes sacrés, dogmes, clergé et grands-messes donnent le ton, et l'adhésion aux valeurs *finit par constituer l'un des critères, à parité avec la performance, pour déterminer les « talents » ou autres « hauts potentiels »*. Pour lui, 4 critères sont à respecter pour que le management par les valeurs¹⁰ reste vertueux : se garder de l'irrationnel (gare aux gourous !), éviter les conflits éthiques (ne pas demander aux personnes d'agir contre leurs systèmes de valeurs propres), construire un terreau commun (par la controverse sur les valeurs) et enfin préférer *l'incarnation à l'incantation* (les valeurs doivent s'ancrer dans une réalité).

Dans ce même ordre d'idée, le lean management¹¹ est également controversé. Cette technique managériale née au Japon, rappellent Linhart et De Gaulejac (Radio France, 2015), peut stimuler le narcissisme pour finalement mettre en concurrence les salariés entre eux. Pour ce dernier encore, le « coût de l'excellence » est parfois élevé quand l'investissement des salariés les conduit à une course effrénée vers une auto-prescription de qualité.

2.4.3. Plus de sens, de construction de soi, de plaisir au travail

Nous avons, dit Fustier (Amado & Fustier, p.90), tendance à opposer plaisir et travail, comme si le plaisir naissait à partir du moment où le travail cessait. Or, le plaisir peut être aujourd'hui revendiqué, sous différentes formes : travailler moins, choisir son rythme de travail, télétravailler... Avoir dans les murs de l'entreprise une salle de

¹⁰ Qu'il définit comme « *l'ensemble des orientations profondes d'un individu, ce qu'il croit, ce qui le motive, ce qui guide ses choix et son agir* »

¹¹ Le *lean management* est un système d'organisation du travail qui cherche à mettre à contribution l'ensemble des acteurs afin d'éliminer, selon les adeptes de ce système, les gaspillages qui réduisent l'efficacité et la performance d'une entreprise, d'une unité de production ou d'un département notamment. Wikipédia, http://fr.wikipedia.org/wiki/Lean_management consulté le 13/05/2015.

sport, des cours de yoga... Améliorer ses conditions de travail, avoir un bureau adapté, ne plus avoir de bureau attitré et s'installer où on le souhaite le matin (Arte, 2014)... Pour Falla, la notion de plaisir au travail est nécessaire (in Amado & Fustier, p.176) : l'individu a besoin d'éprouver du plaisir pour rester durablement engagé dans des formes sociales et techniques coopératives. Mais la revendication semble plus profonde encore : l'être humain demande à se développer personnellement au travers de son travail.

Par exemple, pour Claude Lemoine (in Brangier & al., 2004, p.408), l'autonomie n'est pas à prendre comme une valeur recherchée pour elle-même, mais elle est un moyen pour l'individu de se réaliser à travers son travail.

Pouvoir être entendu sur ses aspirations personnelles, trouver sa place idéale dans l'entreprise... sont des buts recherchés par nombre d'entre nous. De la même manière, trouver toujours du sens à ce que l'on entreprend est essentiel à l'équilibre psychologique. Faire du beau travail, à ses propres yeux et qui soit reconnu comme tel par ses pairs, reste une préoccupation partagée par beaucoup de travailleurs. Parfois, (Sutter, 2013), le travail peut faire *non-sens* lorsqu'il est insatisfaisant, et mener à des maladies (Troubles musculo-squelettiques, stress...). Mais il précise que soigner ces non-sens n'est pas chose aisée, dans la mesure où le sens donné à une situation est très subjectif.

En définitive, la nature de ces nombreux appels à vivre mieux son travail est complexe, et nous ne prétendons pas en avoir donné une liste exhaustive... Nous pouvons néanmoins retenir une définition du concept de qualité de vie au travail, pour tenter d'unifier quelque peu ces aspirations : *Les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail et leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci déterminent la perception de la qualité de vie au travail qui en résulte* (définition par Accord national interprofessionnel de juin 2013¹²). Pour favoriser la mise en place de telles conditions, voyons de quelle manière il est possible d'intervenir.

¹²Site de l'Anact, http://www.anact.fr/web/dossiers/performance-durable/qvt?p_thingIdToShow=35617774, consulté 29/04/15

3. Individu, collectif, entreprise : à quel niveau agir ?

3.1. L'entreprise

En psychologie sociale des organisations, on peut voir l'évolution dans la définition de l'entreprise elle-même. Au départ, pour le paradigme fonctionnaliste, une organisation constitue *des unités sociales (ou groupements humains) délibérément construites et reconstruites pour atteindre des buts spécifiques*. De cette manière, c'est en déterminant les buts que l'on peut définir l'organisation, vue ici comme un *outil rationnel*. Or, pour le courant du « construit social », les objectifs visés par les organisations étant peu appréhendables, il est préférable de les considérer comme *un contexte d'action dans lequel se nouent et se gèrent des rapports de coopération, d'échanges et de conflits entre des acteurs aux intérêts divergents* (Friedberg cité par Louche, 2007, p.21). On passe ainsi d'une vision de l'homme en entreprise qui serait passif, à une vision de l'homme acteur, mettant en œuvre des stratégies dans un système donné fait de contraintes et de ressources.

Aujourd'hui, d'autres vont plus loin encore dans leur façon de considérer l'entreprise, remettant en question sa finalité sociétale. Car finalement, à quoi doit-elle servir ? Pour Blanche Segrestin et Armand Hatchuel (2014), les choses sont claires : *l'entreprise ne peut pas n'être qu'une assemblée d'actionnaires destinée à faire du profit. Elle doit intégrer d'autres finalités et capacités d'action. Pour cela, il lui faut inventer un nouveau statut*. Ces auteurs rejettent la suprématie des propriétaires de l'outil qu'est l'entreprise sur le reste des acteurs qu'elle comprend, ainsi que l'asservissement des dirigeants aux conseils d'administrations, considérés comme de véritables *commis des actionnaires*. Cette *corporate governance* ne fait selon eux qu'épuiser les ressources, contrôler les personnes et mettre en concurrence les salariés entre eux. Leurs préconisations : favoriser la démocratie dans l'entreprise, soit par des formats juridiques de type Sociétés Coopératives et Participatives (partage de propriété), soit par d'autres formes d'autogestion et de participation (partage de décisions) pour rendre du pouvoir aux acteurs du travail. Mais le moyen le plus juste serait à leurs yeux d'adapter le droit pour modifier les relations contractuelles au sein (et à l'extérieur) des entreprises, pour aller dans le sens d'une *société à objet social étendu (SOSE)*.

Différents courants ou labels cherchent également à promouvoir une forme plus « juste » d'équilibre au sein des organisations. Ainsi, dans le champ de l'Economie Sociale et Solidaire

(ESS), on peut trouver des formes coopératives, mutualistes, associatives qui se posent souvent en alternative au champ économique prépondérant¹³.

En réalité, l'engouement pour des entreprises plus équitables n'est pas si récent : ce champ de l'ESS est vieux de 200 ans ! Il s'est particulièrement développé dans les années 70, mais connaît aujourd'hui un regain d'intérêt, comme en témoigne la création en 2012 d'un ministère délégué à l'ESS¹⁴. Ici, des valeurs communes sont mises en avant : *Une finalité d'intérêt général ou collectif, la démocratie dans la gouvernance (un individu = une voix), une lucrativité limitée (salaires encadrés), mais aussi une approche territoriale pour répondre à des besoins identifiés sur le terrain* (Avisé, 2010).

En Rhône-Alpes, l'ESS représente près de 21 700 établissements employeurs et 246 000 salariés (Avisé, 2010), soit autour de 10% de l'économie de la région. Plus spécifiquement, en 2011, la Drôme présente un taux de salariés relevant de l'ESS supérieur à la moyenne régionale (12,5%, contre 10,6% pour l'ensemble de la région (CRESS, 2011)) : c'est dans ce département que se situe notre intervention.

Dans un tel contexte, les SCOP (Sociétés Coopératives et Participatives) et les SCIC (Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif) ont aujourd'hui le vent en poupe. Si ces sociétés restent minoritaires dans l'actuel paysage économique (il y avait 2252 coopératives adhérentes au Mouvement des SCOP en 2013), elles portent les espoirs de salariés qui reprennent leur entreprise en déclin, créent ex-nihilo ensemble une entreprise qui serait plus juste, ou encore intègrent un collectif d'entrepreneurs-salariés¹⁵. Ce mouvement de sympathie est-il une mode ou une évolution significative des façons d'appréhender ce que doit être son travail, et ce que travailler ensemble doit signifier ?

Pour Arielle Hyver (in Rolland & al., 2001), *le fait de devenir coopérateur ne saurait (...) transformer la nature humaine et éviter toute forme de tensions. En revanche, en s'appuyant sur des motivations autres que la compétition interpersonnelle et le gain financier, la*

¹³ L'économie sociale et solidaire (ESS) rassemble les entreprises qui cherchent à concilier solidarité, performances économiques et utilité sociale. L'ESS représente 10 % du PIB et près de 12 % des emplois privés en France. <http://www.economie.gouv.fr/ess-economie-sociale-solidaire> consulté le 11/05/2015.

¹⁴ Ainsi, Benoît Hamon, ancien ministre délégué chargé de l'économie sociale et solidaire et de la consommation, avait-il proposé une loi permettant de « *faciliter le financement, l'emploi et le développement du secteur* ». Cette loi, dont les décrets sortiront courant 2016, reconnaît notamment pour la première fois l'existence des CAE, Coopératives d'Entrepreneurs.

¹⁵ Le nombre d'entreprises créées ex-nihilo sous statut SCOP ou SCIC (168 en 2012) ne représentent que 0,03% de la création d'entreprise (source : *Participer, magazine des sociétés coopératives et participatives*, janvier, février, mars 2014, numéro 650).

coopérative génère d'autres formes d'implications dans l'entreprise, et d'autres systèmes de régulation, davantage centrés sur la confiance et le respect des personnes.

Au-delà de l'ESS, d'autres notions tendent à se développer : celle de l'entrepreneuriat social par exemple, qui souhaite valoriser un type d'entreprises à *finalité sociale, sociétale ou environnementale et à lucrativité limitée. Elles cherchent à associer leurs parties prenantes à leur gouvernance*¹⁶. Il peut s'agir de structures de l'économie sociale et solidaire, mais également d'entreprises tout à fait classiques, dans la mesure où celles-ci *créent du changement social au travers d'un modèle économique viable*. Ici, le profit vient se mettre au service d'une cause, d'un *projet social*.

Jean-Marc Le Gall, dans son livre *L'entreprise irréprochable* (Le Gall, 2011, p.18) montre comment de nombreuses entreprises cherchent à être perçues comme éthiques aujourd'hui : certaines signent des chartes, d'autres s'affublent d'un label (par exemple sur l'égalité professionnelle), mais en oubliant parfois, selon lui, de remettre en question le traitement quotidien infligé à leurs salariés. Est-ce une prise de conscience de la part de dirigeants, motivée par la peur d'une image de plus en plus négative ou pour promouvoir un meilleur être au travail pour tous ? Pour autant, même dans les hautes sphères des dirigeants de très grosses entreprises françaises, et ce surtout depuis la dernière crise économique en 2010, la question de « l'humain » au travail fait son chemin.

Parmi ces élans de responsabilité, aidés sans doute par deux arrêts de la Cour de cassation en 2010 instaurant une *obligation de résultat des entreprises en matière de protection de la santé et de la sécurité de ses salariés* (cités par Le Gall, 2011, p. 244, arrêts du 6 octobre et 30 novembre 2010), notons enfin la montée en puissance de la notion de RSE, Responsabilité Sociale des Entreprises. Il s'agit d'un *concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales, et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes sur une base volontaire* (définition « livret vert » de la commission européenne », Ministère de l'écologie, 2014). L'entreprise intègre la notion de développement durable, certes de manière « volontaire », mais aussi parce qu'elle y est de plus en plus contrainte : pressions des clients, accès à des marchés, à des avantages financiers, etc. (Novethic, 2014).

¹⁶ Définition proposée par le Mouvement des entrepreneurs sociaux (Mouves) – sur le site www.avise.org, consulté le 01/04/2015)

On peut penser alors qu'un mouvement vers la transformation des entreprises est en route, et que la loi pourra continuer de se saisir de ces questions. En attendant, certains salariés demandent des actions rapides et concrètes pour améliorer leurs conditions en entreprise.

3.2. *L'individu*

Une approche plus individuelle pourrait consister à rechercher des leviers de transformation de situations de travail chez les sujets eux-mêmes, dans un paradigme souvent plus psychanalytique. On peut reconnaître une telle lecture de situation chez Falla et Sirota (in Amado & Fustier, p.172), pour qui *coopérer et faire son travail confronte régulièrement à la destructivité interne ou au narcissisme de mort (Green, 1982) ou aux parts archaïques de soi évoquées par la situation même de coprésence en groupe*. A partir de *l'analyse des processus psychiques et relationnels mobilisés dans le rapport de chacun à la tâche, aux autres et au groupe dans l'institution*, ils établissent que travailler demande un *renoncement narcissique quasi constant* - décrit comme un fantasme infantile d'être unique - qui peut générer de graves conflits. Pour eux, l'organisation doit prendre en compte l'aspect *faire société* que génère le groupe, autant que l'objectif de *produire*.

Même si les éléments personnels sont évidemment à prendre en compte dans une démarche qui cherche à comprendre le travail, le danger d'une approche trop centrée sur les personnes pourrait consister à « psychologiser » des situations problématiques (et donc à culpabiliser des travailleurs), alors qu'elles témoignent souvent d'une désorganisation du travail. Vincent de Gaulejac est l'un de ceux qui alertent face à ce risque : *Il y a là une ambiguïté sur la place de la psychologie, du psychologue (même du psychiatre) : quand on envoie un chômeur déprimé ou un cadre stressé voir un psy, est-ce qu'on ne participe pas à psychologiser les problèmes du travail ? D'un côté les psy bénéficient de ces évolutions qui leur ouvrent un marché, mais de l'autre ça les met en porte-à-faux puisqu'ils doivent traiter les effets individuels de causes qui sont au niveau social. Comment on traite du social en psychothérapie ? Ça pose la question de la validité du cadre thérapeutique aujourd'hui face à ces évolutions* (De Gaulejac, 2005).

Pour Clot et Gollac (2014, p.11), il est tout simplement peu efficace d'agir sur les individus, et cela pose de surcroît des problèmes éthiques : le sujet élabore chaque jour un compromis entre ses ressources propres et celles qui sont mises à sa disposition pour travailler (aux niveaux *technique, organisationnel, social...*). Et s'il revendique lui-même d'être reconnu

comme être singulier, il serait néfaste pour sa santé que de lui renvoyer combien sa *personnalité*, par exemple, empêcherait la qualité de son travail : les *traits de personnalité mesurés se révèlent instables, car dépendants de la situation et de la trajectoire socio-économique*. Ainsi, au travail, nous n'avons pas que des éléments psychologiques en présence (p.21).

Mais Falla dit aussi que le travail est nécessairement coopératif, et cette dimension ne peut être occultée : l'enjeu est sans doute de permettre aux personnes d'*être singulier tout en étant collectif* (Duret & Augustini in Amado & Fustier, 2012, p.77) : dans un milieu de travail (dans cet article, l'équipe sportive), coopération et rivalités sont présentes, et le collectif se doit d'être une ressource pour le travailleur, ne serait-ce que pour des raisons de performance.

3.3. Le collectif... et le langage

En clinique de l'activité, participer au bonheur des salariés n'est pas donné comme un but en soi. Il s'agirait plutôt de permettre un développement du pouvoir d'agir des acteurs, en instaurant des *débats d'école, des controverses professionnelles*, de manière à transformer le travail par l'action des collectifs de travail eux-mêmes (Clot, 2008, p.102). Ainsi, plutôt que de soigner les personnes, Yves Clot considère que c'est le travail qui souffre et qu'il faut soigner, pour le bien-être des personnes certes (c'est une des approches possibles face aux risques psychosociaux aujourd'hui), mais avant tout dans une démarche visant *la transformation des tâches, des artefacts et de l'organisation du travail* (p.32). Pour la Clinique de l'activité, c'est par le collectif de travail que l'on peut mettre à jour ce qui ampute le pouvoir d'agir et faire, en la transformant, que *l'expérience professionnelle devienne le moyen pour vivre d'autres expériences*. Ainsi, par exemple, intervenir en tant que psychologue du travail auprès d'un collectif, avec des outils expérientiels de type autoconfrontation croisée ou instruction au Sosie, permettrait une action sur *la créativité, la santé et l'efficacité du travail* (qui) *auraient alors des ressorts communs*. (p.130).

Dans le même esprit, les travaux de Sandrine Caroly (2010) conduisent à favoriser ce qui peut induire une *vitalité* d'un collectif de travail. Elle a relevé de ses expériences de terrain un certain nombre d'indicateurs qui, lorsqu'ils ne sont pas présents dans l'entreprise, mettent en danger cette vitalité. Ces critères sont, entre autres, le développement des compétences, la

construction d'un genre professionnel autorisant des styles individuels, l'accueil fait aux nouveaux, la confiance mutuelle.

Nous faisons le choix de nous appuyer sur ces approches cliniques du travail, et plus particulièrement sur les travaux de la Clinique de l'activité et sur le document d'HDR (Habilitation à Diriger des Recherches) de Sandrine Caroly¹⁷. Nous rejoignons ces deux conceptions sur l'intérêt d'agir sur le collectif de travail pour développer l'activité professionnelle.

D'une part, les grilles de lectures théoriques développées par Yves Clot et sa discipline, telles que les dimensions d'un métier, la coexistence d'un genre professionnel et de styles particuliers dans l'entreprise, la distinction entre la tâche et l'activité, nous ont été d'un soutien précieux pour comprendre ce qui se jouait au sein du collectif observé (voir chapitre 6.1), et pour permettre à ce collectif – dans la mesure du possible – de *transformer pour comprendre* son travail (Clot, 2005).

La Clinique de l'activité préconise une intervention basée sur le langage, dans la mesure où celui-ci permet une transformation, et donc une compréhension du travail. Cette approche détermine les outils d'intervention, qui devront s'attacher à permettre aux travailleurs de mettre en discussion leur métier, pour qu'il reste vivant. Favoriser - par des énoncés formulés à l'attention de ses pairs (et de soi-même) sur sa façon de faire son travail – une forme de « *controverse professionnelle* »¹⁸ est source de développement. Ce sont aussi les énoncés des pairs qui permettent un regard sur sa propre pratique, un développement des possibilités d'agir.

Pour Livia Scheller (2001), *la posture dialogique est l'accès que nous avons choisi en clinique de l'activité pour répondre à des demandes diverses d'intervention dans les milieux de travail. (...) Il est question pour nous, dans tous les cas, de parvenir à ce que ces demandes se transforment en sources d'action pour les sujets concernés*. Nous sommes loin de la posture d'expertise extérieure ici : il s'agit bien que l'on *réattribue aux sujets pris dans l'activité de travail la faculté d'élaborer aussi bien le diagnostic de leur propre situation que les formes d'action pour sortir des impasses repérées*. Mais nous verrons que, si ce parti pris

¹⁷ Sandrine Caroly est ergonome du travail, champ qui ne fait pas à proprement parler des « Cliniques du travail », mais elle s'inspire fortement des travaux de Yves Clot notamment, et sa démarche reste « clinique » et développementale (Caroly, 2010).

¹⁸ Les « controverses » ne sont pas des querelles de personnes, précise Katia Kostulski, il s'agit ici d'instaurer une conflictualité sur un même objet, concret, dans de véritables situations de travail. (Kostulski, 2014)

a bien sous-tendu notre approche, il ne fut pas simple de « négociier » avec le commanditaire de n'être pas seulement dans une posture experte.

D'autre part, le document très complet de Sandrine Caroly (2010) nous a permis d'établir un parallèle entre les indicateurs qu'elle nommait et ceux énoncés par les salariés lors du Sosie, et de suivre ainsi sa proposition de compléter cette liste, à partir de l'intervention sur le terrain. Ceci nous donna des outils concrets pour confronter à la réalité notre hypothèse de travail.

4. Problématique et hypothèse

4.1. La participation en entreprise

Nous nous sommes particulièrement intéressés à l'un des leviers possibles – selon ce que les salariés peuvent exprimer (voir chapitre I-4) – d'une qualité de vie au travail : la participation. Yves Clot et Michel Gollac (2014), dans *Le travail peut-il devenir supportable*, ne prétendent pas apporter de recette pour le bonheur en entreprise. Il s'agit plutôt d'ouvrir le débat sur la question des libertés dans le travail. Pour eux, il faut partir de ce qu'est le travail, un *lieu de conflit*, et considérer le sort que l'on veut donner à ces conflits : violence, déni ? Ou encore, plus de démocratie : ce sera leur conclusion et parti-pris : *On peut aussi chercher à traiter les conflits sur le mode le plus démocratique possible. C'est l'idée que nous défendons ici. Notre vision du travail et du métier est tout autre que la vision corporatiste de De Man¹⁹ : non le lieu d'un bonheur obligatoire (...), mais un lieu de débat. Nous n'entendons pas nier les conflits, ni même donner des recettes pour les résoudre* (pp.210-211). Dans l'exemple qu'ils donnent, on voit clairement que le fait de ne pas intégrer les travailleurs aux décisions organisationnelles qui ont un impact direct sur leur travail peut devenir dangereux pour la santé : les métallurgistes évoqués se retrouvent à *la gueule du four* pour pallier une moindre qualité des matériaux et continuer, en surveillant de près les pièces qui en sortent, à faire du

¹⁹ Henri de Man, *professeur en psychologie sociale belge, pénétré d'idées généreuses et humanistes [...]* dont la vision le conduisit (...) à prôner une organisation corporatiste du travail, étouffant les conflits, et qui l'amena à sympathiser avec le fascisme (...). (Clot & Gollac, 2014, p.210)

bon travail. Ils finissent ainsi par *s'abimer la santé pour la conserver...* Et si leur avis avait été requis ?

Ainsi, on peut s'interroger : la participation apporte-t-elle une meilleure salubrité des entreprises ? Suffit-elle à améliorer le sort et le travail des salariés ? Et quelles seraient les différentes formes de participation ?

Danièle LINHART et Vincent DE GAULEGEAC (Radio France, 2015) pointaient du doigt le fait que, dans certains hôpitaux, il revenait à des gestionnaires de décider de combien de temps un médecin psychiatre devait passer avec un schizophrène : « *10 minutes et pas plus* » ! Les salariés demandent plus d'autonomie, de la confiance, puisque ce sont eux les experts de leur travail, ce qui est complètement bafoué dans une organisation où des consultants extérieurs diffusent des procédures standardisées. Pour eux, cette défiance (vis-à-vis des fonctionnaires en l'occurrence) n'est ni le bon choix, ni respectueux des personnes.

Pour Castagnède (2007), cité plus haut, *étant admis que l'organisation sociale spécialisée qu'est la grande entreprise poursuit des buts qui ne peuvent être définis par seule référence aux intérêts de ceux qui financent, il faut envisager que sa gouvernance fasse une place véritable à l'ensemble de ses acteurs*. Cela peut alors prendre plusieurs formes : d'une transformation des modes de désignation des responsables aux prises de décisions partagées sur les questions stratégiques et sur les choix de gestion. Pour lui, l'entreprise n'est plus *une affaire de famille* comme autrefois, et il faut lutter contre le fait que la *propriété des titres sociaux d'un nombre élevé de grandes entreprises* (appartienne) *pour une large part, à des institutions, établissements financiers, compagnies d'assurances, fonds de pension ou d'investissements*.

Face à ce que Clot et Gollac appellent une « crise de régime » de l'entreprise (2014, p.223), on peut par exemple choisir, comme le préconise I. Ferreras (p.222) un « *bicamérisme économique* » *qui refonderait la gouvernance de l'entreprise autour de l'institution de deux Chambres de représentants, celle des apporteurs en capital et celle des investisseurs en travail*.

On peut aussi « rendre » aux salariés la propriété de leur outil de travail, comme dans les entreprises coopératives.

Pour les salariés, participer améliore le sentiment de justice organisationnelle : *quand on a la possibilité de s'exprimer ou d'influencer le processus décisionnel, on trouve les procédures*

plus justes rappelle l'article *Les dimensions humaines du travail* (D. Steiner & Touzé in Brangier & al., 2004, p.154).

Lemoine, pour sa part, relève que dans les théories sur l'implication au travail, l'on obtient un haut niveau d'implication lorsque la gestion devient participative, si les pouvoirs sont partagés quant à *l'information, les décisions ou les récompenses* (p.409).

On peut donc proposer à différents niveaux cette participation, d'une simple information ou consultation, à la prise en main par les salariés de l'entreprise : participer financièrement aux résultats de l'entreprise, être partie prenante d'un système collégial, se sentir autorisé à proposer des idées pour améliorer le produit fabriqué, avoir de l'autonomie face au client, dans sa tâche, etc.

Or, dans les travaux de Sandrine Caroly (2010), il n'est pas d'indicateur qui s'approcherait de cette notion de participation, de démocratie en entreprise. Lorsqu'elle a étudié sur le terrain des collectifs et leur vitalité, ce ne fut pas un critère donné. Cela nous a intriguées : pourquoi des voix s'élèvent-elles pour revendiquer plus de démocratie en entreprise, alors que, lorsqu'on regarde de manière plus « micro », en entreprise, cette question n'est plus présente ? Cependant, Caroly précise bien que sa liste n'est pas exhaustive (p.170) : il appartient donc aux psychologues et ergonomes en intervention de la compléter au besoin.

4.2. Hypothèse

Parallèlement à ces lectures et questionnements, nous avons eu l'opportunité d'intervenir dans une structure qui mettait en œuvre une forme éminemment participative : la collégialité. Christian Gallopin (2013) rappelle la définition de cette notion, née du monde religieux et qui se développa (quelque peu) dans les domaines de la justice et du soin à l'autre : *son sens premier se fonde sur la nécessité de prendre position à plusieurs pour résister à une injonction venue d'ailleurs, venue d'en haut. Son sens second est juridique et qualifie un groupe de juges en lieu et place d'un seul, pour décider et poser verdict. Globalement, le collège s'oppose au pouvoir d'un seul.*

Une hypothèse de travail a ainsi pu émerger : admettons que la collégialité, en permettant une concertation et des prises de décision par les membres d'un Collège, participe à favoriser la qualité de vie au travail. Non pas parce qu'elle apporterait le bonheur à tous, mais parce qu'elle permettrait de maintenir, voire de développer, la vitalité du collectif.

A partir de cette hypothèse, que l'on pourrait reformuler comme « **la participation des salariés améliore la qualité du collectif de travail** », nous avons mis en place un dispositif d'intervention qui s'appuie sur la Clinique de l'activité et l'ergonomie de l'activité, pour la confronter à ce « terrain » : que serait, pour ces salariés du Collège, un collectif de qualité ? Qu'est-ce qui selon eux favoriserait, ou au contraire freinerait, sa vitalité ? Énonceraient-ils des critères qui seraient à leurs yeux déterminants pour cette question, et que l'on pourrait alors rapprocher, confronter aux indicateurs donnés par Caroly ?

Il est ainsi proposé de (transformer pour) comprendre une partie seulement de l'activité des salariés de la structure. Nous ne faisons pas ici d'étude sur le cœur de métier même des salariés (pour la plupart : s'occuper des personnes handicapées). Nous avons fait le choix d'axer notre intervention sur l'activité collective que représente la collégialité, dans la mesure où d'une part, nous sommes partis de cette demande du commanditaire (même si la demande a abouti à une reformulation des objectifs), d'autre part le fait de décider ensemble est également une activité prescrite, et qu'elle semble suffisamment riche et complexe pour l'étudier plus avant. Néanmoins, nous verrons plus loin quels liens ont pu être faits entre collégialité et soin des bénéficiaires.

5. Terrain, méthode et outils



Photo du lieu d'intervention

5.1. Contexte, objectifs, modalités d'intervention

L'intervention a eu lieu, entre les mois de novembre 2014 et mai 2015, dans une association qui gère un foyer de vie pour adultes handicapés.

Dans une ancienne magnanerie, 23 bénéficiaires, hommes et femmes entre 20 et 75 ans, vivent dans 4 grandes « maisons » (certains sont là depuis la création du foyer, il y a plus de 30 ans). Ils participent en journée à des ateliers sur place : vie domestique (cuisine, lingerie, ménage), jardin, ferme, atelier de transformation. Ils ont aussi accès à des activités sportives, artistiques et culturelles telles que peinture, calligraphie, musique, théâtre et activité de bien-être. Certains passent des journées dans d'autres institutions, dans le cadre d'échanges de bénéficiaires.

L'équipe encadrante est composée de 25 salariés (et de 7 volontaires dans le cadre du service civique). Pour mener à bien son rôle de prendre soin des bénéficiaires, elle est répartie entre du personnel éducatif (19 personnes), du personnel administratif (5 personnes), un agent technique.

Parmi les éducateurs, certains vivent sur place, avec leur famille et enfants, ce qui fut historiquement le cas pour tous à la création du lieu dans les années 80. Aujourd'hui, un peu plus de la moitié vient travailler de l'extérieur.

Le lieu a ainsi évolué dans sa structure, passant d'une *communauté de vie* à une *communauté de travail*²⁰. Ce foyer de vie bénéficie du financement du département, et son agrément est en cours de renouvellement suite à une évaluation externe réalisée en avril-mai 2015.

Nous étions déjà intervenues dans cette structure associative lors d'un premier travail en co-animation deux ans auparavant (dans le cadre de l'UE PST113-114). Cela consistait à apporter un soutien et un regard extérieur dans la démarche d'évaluation interne, en interrogeant les salariés de la structure sur leur vécu au travail. Ainsi, à partir d'entretiens individuels et de questionnaires (voir en annexes), ces derniers avaient pu exprimer leur attachement à leur structure et leur fort investissement au travail. Ils avaient également témoigné de leur adhésion à la forme décisionnelle en place, la collégialité, malgré une certaine complexité et lourdeur parfois ressenties dans un tel système.

²⁰ Selon l'expression d'une salariée.

Dans ce lieu, la collégialité se manifeste de la façon suivante : par un jeu de mandats et de délégations, l'association gestionnaire du foyer de vie a déterminé les attributions de la direction, qui délègue à son tour à un groupe de direction (composé de 3 membres). On voit déjà ici que la direction de la structure fonctionne de manière collégiale. Mais cela va plus loin encore : un Collège regroupant l'ensemble des salariés de la structure décide de nombreuses questions qui sont du ressort de cette direction, en s'organisant de manière très cadrée en sous-groupes du Collège (voir en annexe document descriptif des sous-groupes).

Notre commanditaire pour cette nouvelle phase d'intervention est (à nouveau) le Groupe de direction. La demande initiale, formulée par ce groupe (que nous nommerons ici GDD pour plus de commodité) était de mieux comprendre comment s'exerce la collégialité dans le foyer de vie. Notre proposition fut alors de compléter cet objectif par un second, qui serait d'amener au collectif l'opportunité d'effectuer un travail réflexif sur sa façon de vivre la collégialité. Nous sommes alors tombés d'accord sur les objectifs d'intervention suivants : apporter un regard extérieur sur la façon qu'ont les salariés de s'approprié (ou non) le système collégial, de décrire ce système, pour ensuite leur permettre de « se voir en train de décider ».

5.2. Méthode et outils d'intervention

L'intervention s'est donc déroulée sur une période de 6 mois. La première phase, la plus longue, a consisté à observer des journées de réunions de différents groupes et à recueillir des traces de cette activité. Lors de la seconde phase, répartie sur deux demi-journées, nous avons expérimenté la méthode de l'instruction au Sosie dans le groupe des Responsables de Maisons (que nous nommerons GRM). A l'issue de ces deux temps de travail, une restitution a eu lieu auprès du commanditaire de l'action, puis en direction du Collège de salariés.

Pour pouvoir vérifier notre hypothèse, il nous a ainsi fallu établir une méthode couplant différentes techniques aidant à comprendre l'activité de « décider ensemble » :

5.2.1. Le relevé des traces

Nous avons eu accès à nombre de documents qui retraçaient l'activité autour de la collégialité, à savoir les comptes-rendus de réunions de Collège (qui ont lieu toutes les deux semaines, alternant des « Collèges groupes » et des « Collèges Info ») et de

groupes de Collège (qui sont les sous-groupes émanant du Collège entier), mandats écrits, ordres du jour, plannings, agendas...). Ces traces ont notamment permis de suivre le parcours de certaines décisions traitées par le Collège et de comprendre ce qui se décidait véritablement dans (et hors de) cette instance.

5.2.2. L'observation

Nous avons pu écouter et enregistrer de nombreux temps de travail, notamment ceux du jeudi, jour particulièrement dédié aux réunions : de Collège, de groupes de Collège, de groupes thématiques (comme la réunion sur les travaux d'aménagement prévus au foyer), d'équipe aussi. Nous avons également assisté à des réunions du mardi, celle organisant la semaine ou encore celles regroupant les membres du groupe administratif et de direction. Enfin, nous avons été invitées à assister à 2 réunions du Conseil d'Administration de l'association gestionnaire du lieu, ainsi qu'à leur Assemblée générale du mois de mai. Pour avoir une idée plus précise, voici un tableau récapitulatif de nos 13 journées d'intervention, selon les différentes catégories de réunions observées.

Tableau 1 : Répartition des 13 journées d'intervention par catégories

1 réunion du groupe préparation Collège
2 réunions de Collège : 1 Collège groupe ; 1 Collège info
1 réunion des délégués du personnel (DP)
4 réunions du projet d'aménagement
4 réunions du groupe responsables de maisons (GRM)
4 réunions d'équipes
2 réunions de CA
1 réunion de semaine
2 réunions du GDD et 3 entretiens avec la direction
1 réunion du groupe administratif
1 entretien avec le trésorier de l'association (membre du comité de gestion)
1 assemblée générale
2 entretiens avec l'ancienne directrice
2 demi-journées d'intervention INSTRUCTION AU SOSIE
2 temps de restitutions
1 observation d'un temps d'analyse de pratiques
1 conférence sur la bientraitance (intervenant extérieur)
6 repas dans les maisons avec les bénéficiaires, dont un avec le médecin psychiatre

5.2.3. Les entretiens

Ils furent peu nombreux, puisque lors de la précédente intervention nous avons reçu l'ensemble des salariés lors d'entretiens individuels. Ils avaient alors rempli un questionnaire assez conséquent, et l'entretien d'une heure trente en moyenne venait compléter cette enquête, de manière plus qualitative. Notre choix fut donc de ne pas solliciter à nouveau ces salariés avec les mêmes outils d'intervention. Les quelques entretiens menés ici furent orientés sur la compréhension du système collégial et de son origine, auprès d'un des membres du comité de gestion, de fondateurs du lieu (de manière assez informelle), mais aussi de manière plus formelle (semi-directif) avec l'ancienne directrice du lieu (qui avait beaucoup participé à formaliser la collégialité) et de la directrice en place.

5.2.4. L'instruction au Sosie et traitement collectif par l'ADVP

Notre choix d'outil d'intervention central (au sens où il est, dans toute notre palette, celui qui permet le plus la réflexivité des acteurs) s'est porté sur l'instruction au Sosie. Cette technique, particulièrement mise en avant par la Clinique de l'activité – au même titre que l'autoconfrontation croisée – permet aux acteurs du travail de vivre une expérience, devant leurs pairs, qui pourra leur apporter un regard sur leur pratique professionnelle, une controverse sur leur métier. Selon les préconisations d'Y. Clot, en référence aux travaux de Vygotski, il s'agit bien d'« organiser le « redoublement » de l'expérience vécue » (Clot, 2008, p.171) pour transformer celle-ci. Contrairement à l'autoconfrontation croisée qui nécessite de filmer l'expérience, la méthode du Sosie est assez simple à mettre en œuvre : il nous a suffi d'une salle, d'un paper-board et d'un enregistreur audio. Les participantes – qui furent en tout petit nombre finalement – n'avaient rien à préparer. Elles ont pris place, l'une face à nous, les deux autres un peu en retrait, et a pu alors démarrer la séquence d'instruction au Sosie. Nous avons donné à notre interlocutrice la consigne suivante : « Imaginez que, ce jeudi, je doive vous remplacer lors de la prochaine réunion du groupe des responsables de maisons. Quels seraient les consignes, les instructions, les trucs et astuces... que je devrais connaître pour que personne ne s'aperçoive de la substitution ? Je suis votre Sosie, que dois-je faire ? ». Le parti pris méthodologique est d'axer la consigne donnée à l'instructeur sur le COMMENT, et non sur le POURQUOI, de manière à entrer dans le

cœur de l'activité par une description de celle-ci, qui permettra plus tard d'en comprendre la portée, la singularité, le sens. L'instructeur, en parlant de son travail, doit en quelque sorte changer de place et utiliser le TU pour donner ses instructions²¹ : « *A la cloche, tu descends retrouver les collègues qui traversent [la route pour aller vers l'autre maison, lieu de la réunion] et tu traverses avec.* » Les autres avaient pour consigne de ne rien dire durant le temps de l'instruction (une vingtaine de minutes) et de prendre des notes sur ce que l'expérimentation leur inspirait. Lorsque les trois instructions se sont terminées, chacune a pu exprimer son vécu à chaud de l'exercice, en tant qu'institutrice et en tant qu'observatrice.

Ce choix du Sosie nous a paru déjà suffisamment « confrontant » – bien que moins que l'autoconfrontation croisée – au sens où l'on se montre devant ses collègues, on parle de soi dans son travail dans une forme de mise à nu, ce qui fut déjà très impliquant et presque inconfortable pour certaines salariées.

Les salariées présentes ont joué le jeu, lorsqu'elles nous ont donné leurs instructions, mais furent aussi très investies dans l'exercice qui suivit, le vendredi suivant. Nous avons en effet convenu de nous revoir en fin de semaine : elles auraient alors vécu « en vrai » une nouvelle réunion, sans notre présence, et suite à leur exercice du Sosie (en réalité, cette réunion intermédiaire s'est tout simplement annulée au dernier moment). Nous nous sommes donc revues le vendredi, et avons passé une matinée ensemble, à tenter de revenir sur ce qu'elles avaient pu expérimenter, ressentir, comprendre du Sosie.

Il nous a semblé judicieux de préparer ce dernier temps du vendredi à partir des concepts issus de l'ADVP (Activation du Développement Vocationnel et Personnel)²². Cette méthode – au départ dédiée à des problématiques d'orientation professionnelle – donne des outils concrets d'intervention auprès de collectifs, essentiellement, dans une visée développementale pour nous assez proche de celle de la Clinique de l'activité, et assez complémentaire pour une intervention terrain. Nous utilisons régulièrement,

²¹ Même s'il fut en réalité assez difficile pour les « instructeurs » de tenir ce « tu »...

²² « Cette méthodologie d'orientation d'origine québécoise est à la source de toutes les méthodes et outils qui permettent de travailler sur le projet personnel et professionnel en cherchant à développer chez les personnes une attitude d'acteur de leur propre orientation. L'ADVP est fondée en 1974 par trois universitaires canadiens : Denis PELLETIER, Charles BUJOLD et Gilles NOISEUX, puis elle se fait connaître en France au début des années 1980 via les réseaux des Conseillers d'Orientation Psychologue. » <http://aletheia-formation.com//8-aletheia-historique.html#.VVdxuUbHPzE> consulté le 16/05/2015.

dans nos formations et accompagnements (individuels et collectifs), ces techniques qui permettent de revenir sur une expérience vécue par le collectif – mise en situation, jeu, etc. – pour assimiler cette expérience. Pour ce faire, nous nous appuyons sur ce que l'ADVP a défini comme protocole, nommé *Les 3 temps de l'exploitation de l'expérience*²³ (voir annexe 7) :

- **L'expression du vécu** : après l'expérimentation ensemble, chacun note pour soi (et partage ensuite avec le groupe s'il le souhaite) ce qu'il a pu VIVRE, ressentir émotionnellement, corporellement, pendant l'exercice. Nous invitons à ce moment précis du protocole les personnes à trouver des adjectifs les plus précis possibles, quitte à ce qu'ils s'appuient sur une liste d'émotions pour affiner ce ressenti. Cet outil va dans le sens d'une meilleure connaissance de soi, mais permet aussi une meilleure cohésion du groupe et permet de mettre à plat ce qui aurait pu être mal vécu et « parasiter » alors la suite du processus.
- **Le traitement cognitif** : puis tous ensemble, à l'oral, elles font un travail collectif d'élaboration, visant à ressortir de l'expérience ce qu'elles peuvent en COMPRENDRE. La question support à ce travail fut : *qu'est-ce qui favorise et qu'est-ce qui freine dans votre travail la qualité de votre collectif ?* Cette seconde phase avait à la fois pour objectif de permettre aux participantes d'ouvrir le débat collectivement sur leur activité, d'entendre ce que chacune a pu comprendre de son expérience du Sosie et de l'expérience des autres dans leurs instructions, mais aussi pour nous de recueillir des éléments précieux pour valider ou invalider notre hypothèse de départ.
- **L'intégration psychologique** : en dernier lieu, chacun note pour lui (et partage s'il le souhaite ensuite) ce qu'il a pu retirer de ces nouvelles expériences pour sa propre pratique. Il s'agit ici de déterminer pour le salarié ce qu'il peut RETENIR pour lui du Sosie, mais aussi de l'expression du vécu et du traitement cognitif pour sa propre vie, au travail et dans sa sphère personnelle sans doute également. Nous rejoignons ici les objectifs de la clinique de l'activité qui invite à *inventer des*

²³ Source issue de formation par l'organisme ALETHEIA FORMATION (<http://www.aletheia-formation.com/>)

dispositifs techniques permettant aux sujets de transformer leur expérience vécue d'un objet en objet d'une nouvelle expérience vécue. (Clot, 2008, p.171).

Finalement, nous pouvons voir que notre choix de ces différentes techniques, notamment le Sosie et son « exploitation », repose sur la conviction que le langage permet une élaboration de l'expérience pour celui qui l'a vécue. En cela, la clinique de l'activité (se référant aux travaux de Bakhtine notamment) est assez proche des conceptions de l'ADVP : Pour Y. Clot et son équipe de psychologie du travail et Clinique de l'activité²⁴, *c'est dans les rapports entre le langage, le dialogue et l'interaction que l'on pourra développer, tant au plan clinique que théorique, la compréhension, l'explicitation et la formalisation des liens entre la pensée et le langage et les processus de développement que ces liens permettent.* (Groupe de recherche *Langage, Dialogue, Interaction (LDI)* travaillant sous la responsabilité de K. Kostulski et D. Faïta).

5.2.5. *Le rapprochement des résultats à l'étude de Sandrine Caroly et confrontation à l'hypothèse de départ*

A l'issue de tout ce travail, d'observation, de recueil de traces, de temps d'instruction au Sosie et du temps d'exploitation, il nous a semblé intéressant de confronter les critères de qualité du collectif observé – ceux énoncés lors du Sosie et ceux observés par ailleurs – à la grille de lecture de Sandrine Caroly. Il fut tout à fait surprenant de constater que de nombreux critères correspondaient entre eux (voir chap. 6.2 et annexe 1).

5.2.6. *Les restitutions*

Enfin, nous avons rédigé un compte-rendu d'intervention comprenant une trentaine de pages, reprenant les éléments de contexte, de déroulé d'intervention, puis les résultats et analyses issus de ce travail. Nous avons restitué à l'appui de ce document nos travaux devant le groupe de direction, commanditaire de l'action. La seconde restitution a eu lieu devant les salariés réunis en Collège fin mai. Nous aurions aimé avoir plus de temps pour permettre un nouveau travail d'élaboration (à partir de mise en situations, ou sous-groupes de travail...) mais il ne

²⁴ Document *Equipe psychologie du travail et clinique de l'activité* à télécharger sur le site du CNAM : <http://psychologie-travail.cnam.fr/presentation/la-recherche/equipe-psychologie-du-travail-et-clinique-de-l-activite-136871.kjsp>, consulté le 20/05/2015.

fut pas possible de solliciter cette disponibilité à cette période de l'année (la préparation de la rentrée prochaine était prioritaire à l'ordre du jour). Nous avons donc rédigé une synthèse, reprenant les grandes lignes du document de compte-rendu, et animé un débat d'une demi-heure sur ce que cela évoquait aux participants. Nous envisageons, enfin, de transmettre une synthèse de notre intervention au Conseil d'Administration de l'association, qui se réunira en septembre prochain.

La restitution devant le groupe de direction fut intéressante à plusieurs points de vue : nous avons senti un accueil favorable à nos analyses, et les différents points évoqués ont été mis en discussion entre nous, membres du groupe et intervenante (par exemple sur la question de l'autorité de la direction, ou encore de sa place dans le système collégial et sur la difficile représentation schématique de ce système), mais aussi entre les trois membres du groupe eux-mêmes, notamment sur la question du rapport au temps particulier que nous relevions dans nos observations (voir chap.6.2). Nous avons vu à quel point ce retour fait par un intervenant extérieur pouvait être à la fois utile et difficile, puisqu'il remet forcément en question l'organisation sur certains de ses aspects, ce dont la direction peut se sentir responsable (malgré une responsabilité partagée dans la structure).

La restitution devant le Collège, dont certains salariés étaient malheureusement absents (13 présents), fut également riche. Nous avons conçu un diaporama à partir des trente pages de compte-rendu d'interventions transmises au commanditaire, pour faire ressortir l'essentiel de nos objectifs, grilles de lecture, observations, interventions et préconisations. Les salariés ont été très attentifs, se sont dit extrêmement intéressés et n'ont pas manqué d'apporter des commentaires : sur les préconisations relevées, sur ce qui « manquait » (comme le rôle des jeunes volontaires présents dans la structure, ainsi que le culturel, très développé dans ce lieu mais peu évoqué dans l'étude), etc. Une discussion animée a pu avoir alors lieu sur la Collégialité et la place des bénéficiaires dans ce système : fallait-il les intégrer dans ce processus de décision et dans quelle mesure ?

6. Présentation des résultats et analyse

Nous proposons tout d'abord, pour commencer ce chapitre, de reprendre quelques éléments théoriques de la Clinique de l'activité, cités plus haut, de manière plus précise et appliquée à notre terrain. Cette première entrée vers une analyse des résultats permettra de faire apparaître de manière plus concrète les apports de nos grilles de lecture. Puis nous donnerons nos différents points d'analyse, au regard des résultats obtenus pendant l'intervention, pour finir par une mise en perspective par rapport à notre hypothèse de départ.

6.1. Pour une interprétation de nos observations à partir de concepts de la Clinique de l'activité

6.1.1. La tâche

La tâche (ce qui est à faire, le prescrit) au foyer de vie regroupe deux éléments à distinguer. Nous avons d'une part, le cœur de métier de chacun : prendre soin des bénéficiaires pour les éducateurs, faire le secrétariat et la comptabilité pour le personnel administratif, diriger la structure pour la directrice et la responsable du personnel, s'occuper des locaux pour l'homme d'entretien, s'occuper du jardin avec les bénéficiaires pour les jardiniers, etc.). Ici, déjà, nous avons plusieurs métiers qui cohabitent, ce qui peut être une richesse mais aussi une complexité pour la constitution d'un collectif (où chacun peut se sentir appartenir à un groupe suffisamment homogène).

D'autre part, la tâche inclut ici la collégialité : décider ensemble au sein du Collège fait partie du prescrit, du travail de chaque salarié dans la mesure où ces temps sont comptés dans leur temps de travail.

6.1.2. L'activité

Si la tâche est ce qui est à faire, *l'activité est ce qui se fait* (Clot citant Leplat & Hoc, 2008, p.89). Mais il faut encore distinguer activité réalisée et activité réelle. Vygotski, psychologue russe, disait *l'homme est plein à chaque minute de possibilités non réalisées*. Ainsi, le comportement n'est jamais que le *système des réactions qui ont vaincu*. Donc, l'activité, c'est

ce que l'on fait, mais aussi ce que l'on ne fait pas, ce que l'on ne peut pas faire, ce que l'on cherche à faire sans y parvenir, ce qu'on fait pour ne pas faire ce qui est à faire ...

Nos observations se sont donc centrées sur cette partie d'activité que représente le fait de décider ensemble au foyer de vie. C'est un focus qui va chercher à comprendre ce qui se joue dans l'exercice de ce « décider ensemble », à mettre à jour ce qui se fait dans l'exercice de la collégialité, mais aussi peut-être les activités empêchées, pour permettre un développement de cette activité, et donc du collectif de travail. Nous verrons que des éléments observés ou mentionnés en Sosie apportent aussi des éléments de compréhension du cœur de métier des éducateurs, à savoir : accompagner les bénéficiaires.

6.1.3. Le métier

La Clinique de l'activité a une définition particulière du métier, qui permet une grille de lecture que le foyer de vie ne connaissait pas il y a deux ans et qui avait déjà permis d'étayer l'intervention. Le métier est différent de l'activité. Il est composé de 4 dimensions (Clot & Leplat, 2005) : *personnelle* (j'ai une façon unique d'être au travail), *interpersonnelle* (le métier s'appuie aussi sur les autres : les pairs, la hiérarchie aussi), *impersonnelle* (c'est la dimension du prescrit, de la tâche), et enfin *transpersonnelle*. Cette dernière est sans doute la dimension la plus mise en lumière par Yves Clot : c'est ce que l'histoire du métier a transmis au collectif, comme une *mémoire pour pré-dire*. Des conventions d'actions, des outils pour savoir agir, *recours pour éviter d'errer tout seul devant l'étendue des bêtises possibles* (Darré, cité dans Clot & al., 2000). Le genre définit comment chacun doit se comporter dans les relations sociales, quelles sont les façons de travailler qui sont acceptables, etc. Ce « genre professionnel » se stabilise et se transforme en même temps – enrichi de chaque style particulier des salariés. Tout l'enjeu étant de trouver un équilibre entre les deux. Notre lecture et restitution de ce que nous avons réalisé lors de l'intervention s'est fortement inspirée de cette notion d'équilibre entre genre et style.

6.1.4. Le collectif de travail

Au foyer de vie, nous avons tenté d'observer quels collectifs étaient à l'œuvre. Il y a une *communauté de vie* historique devenue une *communauté de travail*, des *équipes*, des *familles*

(certains éducateurs qui vivent sur place, avec leurs enfants, dans les maisons), des *groupes éphémères*, des *réunions de travail*, des *regroupements culturels*... pas simple de s'y retrouver pour un œil extérieur : où est le collectif de travail ?

On pourrait toutefois dire, sans trop se tromper, que le collectif – au sens d'un *ensemble de personnes, travaillant et participant dans un cadre commun à un objectif commun* (Barrus in Amado & Fustier, 2012, p.13) est représenté ici par l'ensemble des salariés, réunis en Collège. Mais la ressource que doit être un « collectif de travail » - cette fois au sens de Sandrine Caroly, ergonomiste - semble parfois plus facile à appréhender par les salariés, lorsque ceux-ci se retrouvent en petits groupes, même s'il est constitué de l'ensemble des salariés en Collège. Connaissance du travail de chacun, confiance mutuelle, références communes pour le métier et les processus... et construction ensemble de règles de métier, tout ceci semble plus facilement se construire dans des groupes restreints, où les individus s'investissent corps²⁵ et âme, s'engagent collectivement dans une certaine durée.

Le collectif s'analyse, selon la Clinique de l'activité, à travers l'activité collective mise en œuvre par le groupe, en lui permettant de « se regarder en train de faire ».

Nous avons donc observé le groupe de Collège, mais aussi différents groupes issus du Collège, pour finir par initier un travail d'auto-analyse avec l'un d'eux, celui des responsables de maisons. Cette émanation du collectif de travail nous a semblé suffisamment significative et « stratégique », dans la mesure où nous pressentions un niveau d'investissement important de la part de ses membres, couplé à des enjeux forts de leurs réunions pour le bon fonctionnement du foyer de vie et pour l'intégration des membres au collectif de salariés.

6.2. Résultats et analyse

6.2.1. Quand la participation fait partie du prescrit

Même si l'ensemble des salariés ne semble pas connaître l'origine de la collégialité, celle-ci fait bien partie de l'histoire du lieu. Nous avons recueilli les témoignages de deux

²⁵ Pour la psychodynamique du travail, et notamment Christophe Dejours, le travail témoigne d'une intelligence du corps, et c'est avec lui que l'on s'engage face à la tâche : *le corps tout entier et non le seul cerveau, sont le siège de l'intelligence et de l'habileté au travail.* (Dejours, 2001).

fondateurs et du trésorier de l'association gestionnaire, qui nous ont éclairées sur cette question : les fondateurs, dans les années 80, ont commencé à appliquer cette façon de faire qu'ils avaient connue dans d'autres lieux communautaires à l'étranger, puis cela s'est structuré au fur et à mesure que le foyer de vie a grandi. Dans cette communauté de travail, le fait d'assister au Collège fait aujourd'hui partie du prescrit. Ce parti pris pourrait être vécu comme une injonction car cela peut sembler assez loin du cœur de métier à certains, et peut être un frein à l'intégration de personnes peu en souhait ou en capacité de prendre des responsabilités dans le collectif. Pour autant, cela semble être un choix assumé par la direction. Celle-ci impose d'une certaine manière la collégialité, au regard de l'histoire du lieu. Mais cela se fait aussi au regard des valeurs largement partagées et plébiscitées par les salariés (cf. résultats des questionnaires d'enquête 2013 d'Evaluation interne, voir annexe 2). Il est attendu que les salariés viennent au Collège, mais personne n'est obligé pour autant d'y être actif, de s'exprimer, ou de s'inscrire dans un groupe de travail. Cela a également permis à certains salariés assez isolés dans leur activité de se sentir participer à un collectif.

Cela amène une autre interrogation : sommes-nous devant une forme d' « institutionnalisation » des temps informels²⁶ ? Dans ce type de temps, classiquement, le collectif se constitue et devient une ressource hors du lieu habituel de travail (souvent à la machine à café). Au foyer de vie, le fait que la présence au Collège fasse partie intégrante des tâches du salarié donne à la fois une certaine rigidité, un cadre ferme, mais fait aussi de l'outil de travail quelque chose de pensé ensemble. Cela étant, ces espaces « interstitiels » ne sont pas pour autant inexistantes, comme si certains sujets échappaient à toute forme d'institutionnalisation :

- *Intervenante (I.) : comment je fais, du coup, si j'oublie un point important, à ce moment-là ?*
- *A. : On en parle entre deux portes, sur le balcon, pendant le café.*
- *I : d'accord, et ça arrive souvent ?*
- *A. : on s'envoie des SMS. Oui, ça arrive tout le temps, oui. » (Extrait du Sosie).*

Cette structuration s'est donc construite petit-à-petit, pour donner plus de lisibilité au processus et suite aux résultats de la première évaluation interne : il s'agissait d'aller vers

²⁶ Paul Fustier dans l'ouvrage collectif « Faire équipe » parle d'espace-temps dits « interstitiels » (Amado & Fustier, 2012, p.85), qui font l'objet d'un fort investissement par les équipes, mais qui sont souvent déconsidérés par l'observateur (comme sans importance ou du temps volé au travail). Dans le couloir, la cour, à la cafèt, au bureau de la secrétaire... chacun vient déposer ses humeurs, réclamations et regrets.

un système fiable qui permette de décider et de mettre en œuvre les décisions prises (dixit l'ancienne Directrice).

6.2.2. Les niveaux d'implication dans le processus de décision

Il apparaît assez clairement que l'implication des salariés est en réalité très variable, en fonction de la capacité de chacun, ou de sa volonté. Certains pensent que cela est normal et que chacun comprend et respecte ces différents niveaux d'implication, même si concrètement certains décident plus que d'autres. Aussi, des salariés font le choix de ne faire partie d'aucun groupe de Collège. D'autres estiment que cela pose un problème, pour qui la répartition des places est finalement assez inégale.

En réalité, il apparaît que le fait de participer à certains groupes amène une vision plus globale de ce qui se passe dans le foyer de vie. Par exemple, le GRM ou le groupe ateliers (deux sous-groupes de Collège) abordent nombre de questions liées au quotidien des bénéficiaires et des salariés, alors que d'autres groupes sont centrés sur des domaines plus ciblés (groupe entretien grand atelier, groupe travaux, groupe communication, etc.), même si ces sujets sont importants et nécessaires dans la vie du lieu.

De même, appartenir à certains groupes nécessite d'avoir cette vision globale : par exemple, pour faire partie du groupe accueil volontaires ou accueil bénéficiaires, il peut être utile d'appartenir également au Groupe des responsables de maisons. Mais celui-ci a besoin également du retour des autres groupes par le biais de ses membres. En fait, les groupes n'ont pas de réunions communes, c'est par ce croisement de participations de certains membres que se crée une collaboration.

Enfin, le temps à dégager est aussi variable selon le type de groupe (ex : le groupe médical et recherche de dons se réunissent moins fréquemment que les groupes hebdomadaires).

Concrètement, accéder à un groupe est assez libre, mais à mesurer :

- cela prend du temps sur le reste du temps de travail, par exemple auprès des bénéficiaires, et les horaires déterminent aussi les disponibilités.
- certaines formations de groupes résultent de critères, tels que « une personne par équipe ». Il y a une forme de délégation des équipes ici, sachant que cette question de la légitimité à représenter son équipe n'est pas simple.

Cette différence de présence effective des personnes génère forcément des niveaux d'information décalés : il peut arriver que des personnes moins présentes posent des questions ayant déjà été abordées, discutées, voire tranchées (cf. observations du Groupe responsables de maisons). De même, il est délicat pour elles de se positionner dans un groupe au nom de leur équipe si elles n'ont pas une vision suffisamment globale de la situation. La collégialité supposerait donc une présence suffisante pour avoir les éléments permettant la réflexion et le choix. Une reconnaissance de la part de chacun des limites de ce qu'il peut apporter (par exemple en disponibilité) et de ses « compétences » (acquises ou à acquérir) à décider dans tel groupe, semblent également nécessaires.

Enfin, nous avons observé une forte représentation de la direction dans les groupes (2/3), celle-ci pouvant parfois trancher, soustraire au groupe une réflexion qui relèverait de sa pure responsabilité, etc. Nous ne sommes pas dans un système purement collégial. La place des fondateurs, de par leur expérience et histoire au foyer de vie, reste, aussi, particulière et diversement exprimée (pour ne pas dire vécue).

Il fut ainsi préconisé d'aborder la question de l'origine de la collégialité, si les salariés le souhaitent, pour une plus grande appropriation, et de mettre en débat la différence de représentation des salariés dans les instances de décisions.

6.2.3. *Qui décide de quoi ?*

A partir d'observations, de traces (comptes-rendus de réunions, mandats), de témoignages, nous avons tenté de représenter (parmi d'autres formes possibles) le système d'organisation décisionnel du foyer de vie (Cf. les 3 tableaux suivants).

Tableau 2 : Délégations et mandats

Ce tableau présente les délégations formelles dans l'organisation du foyer, à partir de l'association gestionnaire, et jusqu'aux sous-groupes de Collège.

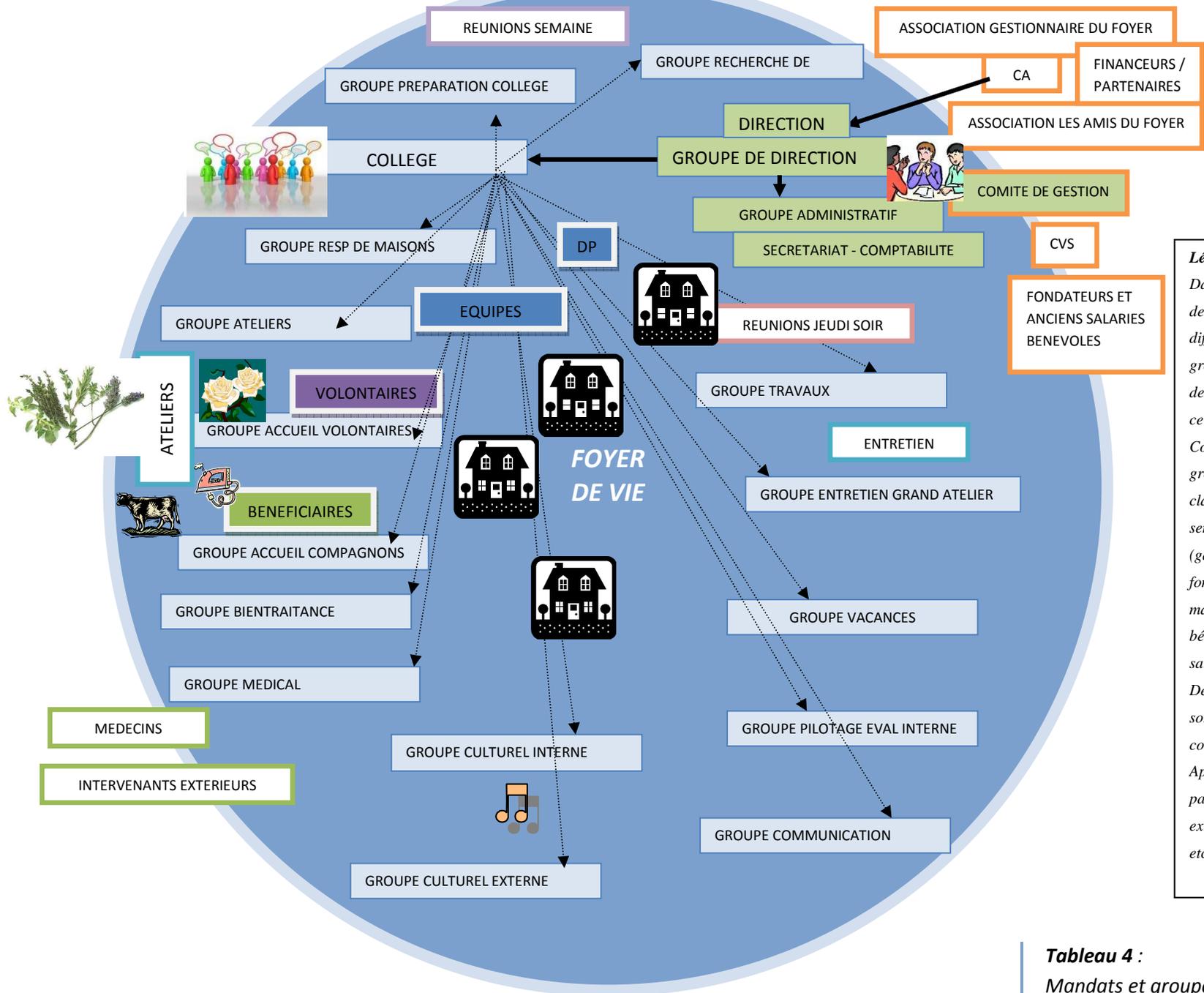
Ces délégations sont retranscrites dans des mandats, évalués et mis à jour régulièrement.

ASSOCIATION → CA / COMITE DE GESTION → DIRECTRICE → GROUPE DE DIRECTION → COLLEGE → GROUPES DE COLLEGE
ASSOCIATION → CA ET COMITE DE GESTION CA : Gestion des finances du foyer de vie et des fonds propres de l'association. Embauche de la Directrice. Gestion des dons. Lien avec la « société civile ». Choix de l'évaluateur externe. Travaux. Financement de formations (salariés) et d'actions (bénéficiaires). COMITE DE GESTION : (Trésorier+2 administrateurs+comptable+GDD) : suivi de la gestion financière, questions de gestion du personnel, préparation CA et AG.
CA → DIRECTRICE (cf. Document Unique de Délégation) : définition et mise en œuvre du projet d'établissement, gestion et animation des ressources humaines, gestion budgétaire, financière et comptable, représentation et coordination avec l'extérieur. NB : Sécurité (mandat direct entre CA et un membre du groupe de direction non cadre).
DIRECTRICE → GROUPE DE DIRECTION (2 cadres + 1 membre) : définition et mise en œuvre du projet d'établissement, gestion et animation des ressources humaines, gestion budgétaire, financière et comptable, représentation et coordination avec l'extérieur. Sécurité.
GROUPE DE DIRECTION → COLLEGE : grandes décisions prises ensemble : créer ou arrêter un atelier, accueil ou départ d'un nouveau bénéficiaire, accueil d'un nouveau salarié en CDI, gros travaux ; action culturelle importante ; mandats et quitus aux groupes, validation du travail des groupes de collèges (annuellement)...
COLLEGE → GROUPES DU COLLEGE : organiser les <i>vacances</i> , s'assurer du suivi <i>médical</i> , accueillir les <i>volontaires</i> et <i>stagiaires</i> , faire vivre la <i>vie culturelle</i> (interne et externe), favoriser la <i>bienveillance</i> , s'occuper du <i>grand atelier</i> , veiller au bon fonctionnement des <i>bâtiments</i> et <i>matériels</i> , prendre en charge les <i>ateliers</i> , répondre aux besoins de <i>communication</i> du foyer, accueillir des nouveaux <i>bénéficiaires</i> , mener à bien les <i>évaluations internes</i> , rechercher des <i>dons</i> , gérer l' <i>administratif</i> , préparer les <i>Collèges</i> , s'occuper de l'organisation globale des <i>maisons</i> .

Tableau 3 : Hors mandats

Nous avons répertorié d'autres instances de décisions, qui ne font pas l'objet de délégations formelles. Elles relèvent, par exemple, du droit du travail ou de la législation médico-sociale. Dans l'organisation, ces différentes strates de décisions s'imbriquent et se complètent.

Equipes :	Décisions par rapport aux personnes de la maison et dépenses courantes. Participation aux décisions pour des dépenses d'investissement. Prendre un stagiaire, accueillir un salarié nouveau dans leur maison. Organisation des tâches quotidiennes (pas de femmes de ménage, cuisinière ou veilleur de nuit). Horaires.
Ateliers :	Décide des dépenses courantes pour le fonctionnement de l'atelier (petit matériel, matières premières), engage les dépenses. Consulte la comptabilité, GDD ou Comité de gestion pour les dépenses importantes (gros matériel). Organisation de l'activité et lien avec l'extérieur (fournisseurs, clients...).
Réunions du jeudi soir (non obligatoires) :	Pas de décisions (sauf exception et sauf pour des actions du domaine culturel).
Réunions semaine :	Organisation des plannings, mise en commun d'agendas, « qui fait quoi ».
Salariés (hors attributions en groupes) :	Décide dans son cœur de métier et selon ses compétences et champs d'investissements. Certaines attributions informelles (ex : animation du petit magasin, d'un atelier peinture, de la chorale, etc.).
Délégués du personnel (responsabilité définie par le code du travail)	Utilisation des œuvres sociales (avec la direction), règlement intérieur et application du droit du travail (en consultation).
CVS (Conseil de la Vie Sociale, instance obligatoire)	(Représentants élus du CA, des tuteurs et familles, salariés, bénéficiaires, invitation de la direction). Consultatif sur toute question concernant la vie du foyer.
Jeunes volontaires ou stagiaires	Proposent des activités, des thèmes de fêtes, qui doivent être validés par les équipes (responsabilité toujours encadrée, selon la réglementation).
Bénéficiaires :	Sont partie prenante dans toute la vie du foyer de vie. Demandent des jours libres, des changements d'atelier, choix de participer aux sorties du week-end ou pas, etc.
Groupes informels :	Selon les affinités, les voisinages, les valeurs partagées, les cœurs de métiers, l'accès à une vision globale, le niveau d'implication, etc.



Légende :
 Dans ce schéma, nous avons tenté de représenter l'organisation des différentes instances entre elles. Le groupe de Direction (en vert) - et derrière lui l'association - délègue certaines de ses attributions au Collège, qui répartit aux sous-groupes thématiques (en bleu clair). Direction et Collège semblent équilibrer le schéma (garants l'un et l'autre du bon fonctionnement global). Les 4 maisons, lieux de vie des bénéficiaires et de certains salariés, sont au centre du foyer. Des instances « hors mandats », sont également des lieux de consultation ou de décision. Apparaissent aussi d'autres partenaires du foyer, plus extérieurs (financeurs, médecins, etc.)

Tableau 4 :
 Mandats et groupes

A la lumière de ces différentes représentations, on voit bien que le système collégial est complexe, complexe au sens du dictionnaire Larousse : *qui contient plusieurs parties ou plusieurs éléments combinés d'une manière qui n'est pas immédiatement claire pour l'esprit...* Mais cela témoigne également d'une richesse. Cette complexité génère des difficultés à rendre compte de l'organisation dans un organigramme (voir les deux documents existants en annexe 3, insatisfaisants pour la direction à ce jour). Il est également difficile, pour certains nouveaux salariés, d'en comprendre le fonctionnement.

Même pour des salariés plus anciens, pourtant tout à fait aguerris à ce système, cela reste parfois assez obscur, comme en témoigne ces réflexions d'une salariée lors d'une réunion du GRM :

On n'a pas de Collège pour en parler, je ne sais pas comment on fait pour décider ça ?
[Un peu plus tard dans la réunion]
Comment on décide, donc on dit oui ? On se dira oui plus tard ? ».

Des zones de flou existent, ce système est comme en construction permanente. Ou encore l'échange suivant, relevé en réunion d'équipe :

X : Tu peux poser la question ? (Et demander) Si tout le monde est d'accord ?
(Silence).
Y : Eh... je ne sais pas, où tu veux qu'on pose la question ?
X : Aux resp, en réunion des resp. [groupe responsables de maisons]
Y : Mais, tu ne crois pas que ça doit être en réunion... (hésitation)
X : Moi je ne suis pas resp
Z : du mardi ?
Y : ... de direction ?
Z : de la direction (..) ?
X : Je suis flatté que tu lui donnes autant de crédit mais... la réunion des...
Z – Ou au Collège ! Au Collège !
Y : Non, mais non, franchement, ça doit se décider d'abord en direction.
Z : Au Collège ?
X : (à Y) Oui, d'accord.

Cette part de flou semble assez inévitable dans un système collégial. Pour autant, la collégialité est très cadrée, *ce n'est absolument pas l'anarchie* dit la direction, où chacun pourrait décider de tout, à n'importe quel moment. Le cadre est posé par l'ensemble des salariés, qui rédigent en Collège les mandats des sous-groupes (précis, actualisés

annuellement, mentionnant notamment les objectifs à atteindre, les obligations du groupe, etc., voir un exemple de mandant en annexe). La souplesse semble résider dans le fait de faire un bilan annuel des actions du groupe, où le réel accompli est alors comparé aux objectifs, permettant de recalibrer un planning plus réaliste.

En réalité, nous sommes plus proches d'un système mixte entre collégialité et responsabilité hiérarchique, ce qui est admis (voire demandé) par les salariés eux-mêmes (pas de remise en cause exprimée face à un veto posé par la direction, par ex.). De même, les retours ont été très positifs lors de l'enquête précédente, certains témoignant d'une attente d'une direction qui réponde face à ses responsabilités. En fait, chacun protège l'autre (comme évoqué par une consultante, selon le groupe de direction). Le GDD jongle souvent entre intervenir et laisser la responsabilité à chacun (*il peut y avoir des attentes des salariés que l'on ne souhaite pas assumer*). La direction assume aussi, avec le soutien du Comité de Gestion, la gestion des relations conflictuelles, et accorde des temps individuels importants aux salariés. La personne qui accompagne peut aussi ne pas faire partie du GDD, au regard de compétences qu'on lui reconnaît.

Enfin, le foyer de vie sait mobiliser à l'extérieur des ressources fortes, impliquant des familles, amis, structures, ... Il fait preuve aussi d'ouverture en accueillant beaucoup de visiteurs, des concerts dans le grand atelier, les enfants du village et les familles des salariés lors de fêtes, etc.

6.2.4. *Le parcours d'une décision*

Les situations sont très variables. Une décision peut être prise par un groupe, voire par une personne dans un groupe, de manière très rapide dans la mesure où cela relève de sa responsabilité (par exemple, le chef d'atelier décide d'acheter des matières premières pour la transformation). Mais elle peut aussi s'avérer très longue à prendre. Pour les décisions relevant du Collège entier, avec la volonté de prendre le temps de consulter les personnes, de renvoyer vers des groupes de travail, de faire des allers-retours vers le Collège pour l'informer régulièrement des avancées ou pour décider partiellement à mi-parcours, pour que tous adhèrent à la décision finale... il peut s'écouler plusieurs mois. C'est le consensus (et non la majorité, ni l'unanimité) qui est requis : même si l'on ne partage pas l'avis général, on consent à un moment du processus à soutenir cette décision.

Ainsi, à titre d'exemple, une demande de stage arrivant au courrier va être traitée avec un délai moyen de 15 jours, et passera par le circuit suivant :

Direction → GRM → équipes → GRM → Direction.

Le groupe de Direction joue souvent un rôle de plateforme, comme *une gare de triage* des informations (selon les termes la directrice), ce qui est le cas également du groupe responsables de maisons, d'après nos observations. Cela permet d'avoir une vision très large de ce qui se passe sur l'ensemble du foyer.

Autre exemple de décision observé et relevé dans les traces de réunions de Collège : l'embauche d'un jeune en contrat d'avenir, dont voici les éléments sous forme de tableau :

Tableau 5 : Le processus de décision pour le contrat d'avenir

	Date - Instance	Effectué
1	30/05/13 - Collège info	Info : nécessité de finaliser les équipes de la rentrée. Danielle, Elisabeth et Célia se sont renseignées sur le Contrat d'avenir (réunion d'information à Valence). La direction recherche un nouveau salarié, soit par le biais du contrat d'avenir soit avec un profil d'éducateur.
2	30/08/13 - Réunion de Rentrée	La maison S était prête à accueillir un nouveau salarié. Depuis, plus. Demande : quelle autre maison ? Embauche prévue début 2014. La Mission locale adresse déjà des candidatures.
3	31/10/13 - Collège info	Décision : « Nous nous engagerons sur ce type de contrat lorsque nous aurons une réponse du département. »
4	14/11/13 - Collège groupes	Info : rencontre avec la DS26 ; Pour le foyer de vie, il s'agit surtout d'une offre de travail et de formation pour un jeune. CDD prévu sur trois ans.
5	12/06/14 - Collège info	Info : le Contrat d'avenir est accordé au budget du département. Description du contrat et profil recherché. Lien évoqué avec la Mission locale. Un stage sera proposé.

6	24/07/14 - Collège info	Info : la Mission locale recommande Mickaël. A été rencontré par Célia et Andréas, proposition d'un stage.
7	29/08/14 - Collège de Rentrée	Info : J1 : Célia et Andréas ont rencontré Mickaël. Proposition de stage avant engagement. J2 : proposition de stage de deux semaines dans deux maisons. Lieu discuté : pas à C (accueil d'une nouvelle famille).
8	Mi-septembre	Pas de suite possible avec Mickaël (il s'est désisté). Le processus est à reprendre...
9	22/10/14 - Collège info	Info : la recherche d'une personne en Contrat d'avenir est relancée.
10	8/1/15 - Collège info	Point sur les rencontres de candidats : Antoine, Anaïs, Coralie. Demande : qu'une équipe s'engage. Décision à prendre le 22/01/15.
11	22/1/15 - Collège groupes	Info : la direction a eu un bon entretien avec Antoine. Elle donne son ressenti : semble être la meilleure candidature : entretien solide, bonnes références. Décision : OUI. Demande : dans quelle maison, quel tuteur ? Décision prise en équipe et GRM, validée ici : maison F. Satisfaction exprimée d'arriver au bout de ce processus.
12	5/2/15 - Collège info	Info : démarches administratives en cours pour le démarrage d'Antoine le 2/3/15.

Cette décision a pris presque deux années pour aboutir, entre l'idée du contrat et le démarrage effectif du candidat retenu. Ce fut véritablement le choix du Collège que d'offrir à un jeune cette possibilité de contrat aidé. Beaucoup de préparation a eu lieu hors du Collège (réunions, entretiens avec les candidats, budget, etc.), et le Collège valide au final, presque sur le principe. Le nombre de « va et vient » aux réunions de Collège uniquement est de 12, et l'on peut imaginer au moins le double si l'on englobe toutes les instances de réflexion/décision, formelles et informelles. Dans ce processus, chacun a pu s'informer, donner son avis, et comprendre l'objectif, l'enjeu, etc. Un salarié a dit à ce sujet que dans d'autres lieux, le directeur va classiquement décider de l'embauche d'un contrat aidé, et que les équipes vont parfois apprendre le matin même l'arrivée d'un nouveau collègue.

6.2.5. *Quelques réunions « clés »*

Nous nous sommes centrées sur quelques réunions « clés », au sens où ce sont celles qui organisent le fonctionnement global du foyer de vie (et jusqu'au moindre détail parfois). Notre analyse se base sur le rapprochement des mandats et les observations des attributions réelles dans le courant de l'activité de réunion.

Groupe de direction :

On constate à quel point la collégialité repose sur la confiance donnée par la direction vers les différentes instances. Des « garde fous » existent (par exemple la comptabilité demande des justificatifs en règle des dépenses, et la présence de la direction aux nombreuses réunions permet aussi un contrôle du cadre) mais la responsabilité finale – y compris pénale – incombe bien à la Directrice. C'est à la fois pour elle un risque, mesuré, et un soutien pour ne pas décider seule.

L'autorité des cadres semble par moments difficile à assumer, tant leur désir est grand de laisser la place à l'autre. Pourtant, nous avons pu observer des prises de positions fermes à certains moments, qui semblaient à la fois assumées et acceptées par tous à cet instant. Cette possible difficulté dans le positionnement nous paraît directement liée au paradoxe que génère la collégialité : la direction est garante du cadre, de la cohérence globale, du respect des lois, etc. mais les décisions doivent autant que possible revenir au Collège. Cela semble se construire chaque jour, et nécessite un questionnement permanent pour ces responsables sur ce qui est directement de leur ressort, et ce qui revient à d'autres instances. C'est à la fois passionnant, moteur pour cette direction, mais sans doute complexe et fatigant. Ce fut aussi l'une de nos préconisations : la question du rôle de la direction peut mériter d'être mis en discussion si ce n'est pas clair pour tous, à la fois pour rassurer ceux qui ont besoin de prendre de la place, et ceux qui ont besoin d'une hiérarchie qui assume son rôle.

Dans un système plus classique, la direction a parfois recours à des sanctions. Ici, sauf pour des causes graves où la directrice pourrait agir selon le droit du travail (ex : licenciement), chacun se responsabilise au quotidien et participe, selon les attributions du groupe dans lequel il s'insère, aux décisions. Tout repose donc sur l'engagement, mais cet engagement ne se décrète pas, pas plus qu'il ne se sanctionne... Cette collégialité sous-entend d'accepter que certains soient plus engagés que d'autres, au risque que cela génère des tensions.

Groupe Responsables de maison

C'est une « réunion » très centrale, comme une plateforme, mais un lieu de décision important aussi. Chacun participe à l'ordre du jour. La direction est toujours représentée, elle anime la réunion.

Différents niveaux de décisions (aux enjeux très divers entre le quotidien, l'organisation générale et des questions de fonds, comme celles touchant au bien-être des personnes) coexistent dans cette instance. Cela peut donner une impression, de l'extérieur, de grand bazar, à démêler ensemble, ce qui pourrait avoir pour effet d'impressionner les nouveaux arrivants.

Nos observations ont montré que certaines décisions arrivaient aux salariés par différents canaux (ex : les délégués du personnel (DP) ont entendu une information en réunion avec la Direction, puis l'ont réentendu exprimée différemment en GRM, ce qui a pu générer de la confusion, puis a permis de préciser ces informations). Se pose la question de l'interprétation : une question est amenée, entendue, reprise par la personne qui va transmettre à son équipe... Chacun apporte sa touche, son intention particulière, son filtre. C'est parfois l'intention – derrière une information - qui semble difficile à relayer, reprise par la subjectivité des « transmetteurs ». Chaque individu apporte, dans ce système de communication, ses propres difficultés (incompréhensions, jugements négatifs, etc.) mais aussi sa propre richesse de point de vue.

C'est à la fois un apport du style de chacun, mais aussi un risque de manque de justesse. Ce risque est minoré par la multiplicité des sources d'information (qui sont croisées), la présence de deux personnes par maison à la réunion (sauf pour deux maisons), et le sérieux de chacun.

C'est aussi un lieu de débat en dehors de la présence des bénéficiaires et des jeunes volontaires (qui aident au quotidien les équipes éducatives à prendre soin des bénéficiaires), ce qui permet un espace libre pour aborder des questions les concernant et réguler des problématiques (les difficultés rencontrées dans une maison sont ainsi traitées collectivement)

Il s'agit par ailleurs d'un véritable lieu de solidarité (Ex : la direction demande si les responsables de maisons pensent à un remplaçant d'éducateur qui pourrait intervenir lors d'un arrêt maladie d'un salarié). Globalement, nous avons constaté beaucoup de convivialité, et de sérieux à la fois. Les digressions sont aussi des moments où la rigidité du cadre se fait moins sentir.

Enfin, il s'agit – et ce n'est pas anodin – d'un groupe de femmes. Des salariés (hommes) ont d'ailleurs pu nous en donner leur représentation *matriarcale*. Mais c'est aussi un lieu « stratégique » en termes de pouvoir, que les hommes n'investissent pas. Un déséquilibre équivalent est observé dans le Groupe ateliers, qui rassemble les responsables d'ateliers (aux fonctions assez techniques : atelier jardin, ferme, transformation, etc.) qui sont tous des hommes. Néanmoins, deux femmes l'ont intégré il y a quelques années, ce qui a permis un meilleur équilibre.

Equipes

Les réunions d'équipes ne font pas partie du collège à proprement parler, pourtant des décisions s'y prennent. Ces réunions sont aussi une bonne source d'information pour les équipes sur tout ce qui se passe dans le foyer de vie, notamment par la retranscription systématique de toute la réunion GRM. Cela prend (selon nos observations) entre un quart et la moitié de la réunion d'équipe, car cette restitution donne lieu à des échanges, des réactions, des prises de positions aussi, parfois des digressions conviviales. En cela, la réunion d'équipe favorise une vision globale de chacun.

Beaucoup d'hétérogénéité dans les contenus ont été observés ici aussi. Cependant, la réunion porte beaucoup sur « l'éducatif », mais aussi sur l'organisation du quotidien de la maison. C'est le lieu où l'on voit le mieux l'effet du système collégial sur la vie des bénéficiaires. Décider ensemble influe sur les questions de bien-être des bénéficiaires, et la perception des besoins des personnes qui sont au plus près des bénéficiaires est réellement prise en compte dans les décisions collectives (GRM ou Collège). Par exemple, un salarié d'une équipe, non présent lors du GRM, a remis clairement en cause une décision de ce dernier d'affecter un bénéficiaire au repassage dans une autre maison que la sienne. On voit ici que l'initiative peut aussi venir de cette « base » qui travaille au plus près des personnes porteuses de handicaps (mais il faut dire également que les responsables de maisons sont toutes également au contact direct des bénéficiaires au quotidien). En cela, ces réunions d'équipes sont des espace-temps qui permettent une discussion sur le métier du care, d'une autre manière que l'APP (Analyse des Pratiques Professionnelles) qui a été instaurée il y a 5 années dans ce lieu de vie, et sans autre cadre que l'équipe elle-même et la trame d'ordre du jour qui se pratique chaque jeudi.

Des difficultés sont également apparues :

- Quelques erreurs dans la retranscription de la réunion GRM (on n'est plus très sûr du nom d'une personne, ou bien des jours ont été mal notés dans le cahier...).
- De même, cette réunion est très tardive (le jeudi de 17h à 19h, juste avant le repas, qui est normalement à 18h30...), et les enjeux sont pourtant forts. C'est une réunion globalement impliquante, éprouvante pour certains :

I.: donc, dans quel état d'esprit j'arrive à la réunion d'équipe après la... [réunion des responsables de maisons]

A. : pas bien.

I.: pas très bien ?

A.: non, non, c'est un temps que cette année, j'appréhende plus particulièrement. (...) Il commence à y avoir un peu de fatigue, entre... voilà, et puis la journée n'est pas finie non plus. C'est-à-dire qu'il y a la réunion de 17h, après il y a le repas, et après il y a réunion du soir, donc... on sait qu'on en est à un moment donné mais c'est, il y a encore une bonne ligne droite avant le soir, quand même. Et là, je sais que je vais être davantage sollicitée, et c'est plus complexe (extrait du Sosie)

Elle pose aussi la question de la légitimité à représenter son équipe dans d'autres instances, à défendre les intérêts de celle-ci et à retranscrire les décisions. Etre deux représentants au GRM par équipe semble un « luxe » fort utile, qui n'est pourtant mis en place que pour la moitié des maisons. Enfin, une véritable polyvalence est demandée aux membres des équipes (tâches quotidiennes, collègue, éducatif...), cela nécessite un engagement fort.

- La relation entre nouveaux et anciens salariés apparaît ici comme complexe. Elle peut être vécue tantôt comme un support, tantôt comme une difficulté pour trouver sa place. Les temps de parole des anciens sont objectivement plus longs dans certaines équipes que ceux des autres). Cela pose la question de la façon dont la transmission est pensée et mise en œuvre, ce qui fut évoqué en restitution : il pourrait être intéressant d'essayer une animation à tour de rôle, par exemple.

Au regard de ce qui fut observé et de ce qui fut exprimé en Sosie (voir chap. 6.2.7.), il semble que cette réunion d'équipe soit à soigner particulièrement : elle peut vite ressembler à un huis-clos, en bout de chaîne, avec des enjeux forts et un accès plus difficile, par essence, à la vision globale dont nous avons parlé plus haut.

Enfin, la direction était intéressée par un retour de notre part sur les disparités entre les réunions d'équipes, soucieuse d'équilibrer et d'homogénéiser les pratiques dans les maisons. En effet, la direction n'est pas représentée ici. Nous avons pu faire le retour suivant à cette demande : les équipes ont un socle commun, puisque les mêmes retours sont faits de la réunion GRM, que les salariés ont globalement le même accès aux infos (à quelques différences d'interprétation près), et que c'est un lieu d'échange sur le métier du care et sur l'organisation des maisons. Mais elles sont, ces équipes, différentes par certains aspects : certaines commencent la réunion sans les jeunes volontaires, pour avoir un temps entre éducateurs, l'ordre des questions abordées est libre, les « styles » sont très différents selon les membres en présence, bien entendu, etc.

Mais faut-il rechercher ici une harmonisation ? Il nous a semblé important de proposer de mettre en lumière, lors d'un Collège par exemple, ce que le collectif souhaitait comme socle commun aux équipes, et ce qu'il souhaitait conserver d'espace de liberté d'expression des styles propres aux équipes et aux personnes les composant.

Collège

Les réunions de Collège recoupent beaucoup d'informations très diverses (qui témoignent d'une vie riche) et quelques décisions clés. Beaucoup de préparation de décisions (voire de décisions elles-mêmes) sont faites en d'autres lieux. Finalement, le Collège vient souvent ratifier un travail conséquent réalisé en amont, comme une « formalité » dit une salariée, mais une formalité importante (précise-t-elle), presque symbolique (la décision devient alors *portée par tout le foyer de vie*).

Certains thèmes sont peu ou ne sont pas traités ici : les conflits, les relations aux familles des bénéficiaires (thèmes traités en GRM, en équipes, en GDD ou Comité de Gestion, etc.)

Des temps d'échanges, de « controverses » ont lieu, comme ce fut le cas pour la question du projet d'établissement. Des réunions sont par exemple dédiées à penser ensemble ce qu'est le foyer, et ce qu'il souhaite devenir. A titre d'exemple, une réflexion a eu lieu sur la question de la cohabitation entre ceux qui vivent sur place et les éducateurs extérieurs, cette coexistence de statuts étant parfois source de conflits, d'incompréhensions entre « clans » en quelques sortes. Le Collège a donc la capacité de se saisir de questions délicates et cruciales pour la santé du collectif de travail.

Il fut observé qu'il manquait toujours quelques salariés, car certains sont par exemple en congés au moment de la réunion de Collège, d'autres restent dans les maisons et ateliers auprès des bénéficiaires et des volontaires, etc. Il semble entendu que ceux qui ne sont pas là font confiance aux collègues pour prendre les décisions (dixit la direction). La fréquentation est tout de même bonne (puisque dans le temps de travail !) : la moyenne observée est de 73% de présents.

Sont toujours à l'ordre du jour les thématiques de sécurité et de bienveillance, ce qui représente un véritable garde-fou pour la direction et pour l'ensemble du système, dans un souci de prévention de ce type de risques acté dans les faits.

C'est le Groupe préparation Collège qui rassemble les points à l'ordre du jour : chacun peut amener une question (boîte aux lettres), ce qui est assez démocratique. C'est une des personnes de ce groupe qui se charge du CR, validé ensuite par le GDD et le Collège suivant. Les CR ne sont pas toujours prêts dans les temps, c'est d'ailleurs un peu laborieux à tenir. Globalement, le système est assez lourd administrativement, mais aussi en temps.

Enfin, les collèges groupes sont étonnants pour un observateur extérieur : on prend le temps d'écouter l'autre parler de son travail. Bienveillance, accueil, intérêt sont observés. Cela contribue sans doute à donner du sens à l'action globale, mais aussi à la délégation.

6.2.6. Le rapport au temps : beaucoup de choses... mais du temps pour chaque chose

Il nous a semblé que le foyer de vie entretenait un rapport au temps tout à fait singulier. Ceci peut expliquer sans doute en grande partie la qualité des « prestations » mise en avant par de nombreuses personnes, parties prenantes ou acteurs extérieurs (en témoigne tout récemment le retour dithyrambique de l'organisme ayant effectué l'évaluation externe du lieu).

Lors du Collège groupe de février dernier, les responsables de maisons regrettaient de n'avoir plus assez de temps pour évoquer dans leur réunion le « tour des maisons », moments où l'on prend des nouvelles et qui leur semblait pourtant si « important ».

Ce souci permanent d'accorder des temps aux personnes, aux situations rencontrées, aux difficultés, aux remerciements, etc. est tangible. Il se concrétise par exemple lors des bilans

annuels réalisés par les groupes devant l'ensemble des salariés, dont voici deux exemples parmi d'autres :

- Bilan de l'atelier ferme (selon le compte-rendu de Collège Groupe de janvier 2015) :

Vaches : Soja a neuf ans et elle a eu trois veaux, Valentine a cinq ans et a eu deux veaux, Teddie a trois ans et vient de donner naissance à son premier veau Sylvestre »...

- Dans le même compte-rendu, lors du bilan de l'atelier jardin : le responsable d'atelier jardin prend le temps de faire un tour complet des bénéficiaires investis dans cette activité toute l'année (« Elle fatigue, elle est moins motivée » ; « Il aime bien le calme. Il s'occupe du compost de feuilles. Il travaille toujours très bien », etc.). Pendant 30 minutes, les salariés écoutent attentivement et ne manquent pas de remercier à la fin du témoignage.

Prendre ce temps témoigne d'un respect et d'un intérêt pour le travail accompli et pour ceux qui l'ont mené à bien. Mais prendre le temps permet aussi que tous prennent conscience des questions que se posent les autres, dans leur domaine propre et de lutter contre l'isolement dans le travail.

A la dernière Assemblée Générale, un administrateur du foyer de vie faisait la réflexion suivante, après avoir entendu le rapport d'activité du foyer de vie rédigé et lu par une salariée-administratrice :

On aurait pu dire une liste : « il y a X personnes qui sont passées », et ce qui est formidable, ce qui est extraordinaire, c'est que l'on cite chaque prénom. Chaque prénom, de chaque personne qui est passée. Ce n'est pas rien. Je suis très touché par ça.

Le gros désavantage de cette façon de faire est sans aucun doute le nombre de réunions auxquelles les salariés sont conviés. Quelques témoignages de salariés :

En fait, on est tout le temps en train de pousser les murs (...). Ça c'est un facteur de stress

Il y a tout le quotidien à rentrer en plus de tout le reste... il faut faire le linge, il faut faire à manger, il faut faire les douches, et il faut préparer le machin... en plus de : aller au groupe machin-truc, aller à la réunion...

Ce rapport au temps est aussi à mettre en lien avec une certaine « exigence » dont témoignent certains au foyer de vie :

- *Quand même, en général, on a du mal à faire des choix. On ne veut pas virer un truc pour faire un autre, on veut faire les deux. Quand même.*

- *Moi, je dirais, faire les trois ! »*

Ou encore :

« on a des attentes assez hautes » ; « Moi, je ne peux pas ne pas le faire à fond » ; « Je trouve que le foyer de vie est très 1er de la classe dans son attitude » ; « Il y a beaucoup de personnalités qui sont comme ça » ; « Ce n'est pas que personnel » ; « Je pense aussi que c'est une dynamique qui est comme ça et qui nous tient dans cette exigence » ; « Moi je m'y retrouve très bien comme ça », etc.

Ce côté perfectionniste fait parfois que les personnes ne « *s'allègent pas* », « *ne voient pas les raccourcis* ».

Mais pour l'un des membres du GDD, le fait de traiter d'un sujet lors d'une réunion, de s'arrêter à une heure donnée et de savoir qu'une nouvelle réunion continuera la réflexion, permet de ne pas décider trop vite, de s'enrichir des points de vue, et apporte en fin de processus une véritable maturation et appropriation des décisions. La qualité du résultat est souvent réelle, tout comme une forme d'efficacité.

Nos observations peuvent aussi faire état d'une volonté – et dans une mesure certaine d'une application de cette volonté - de ne pas trop céder à l'« *accélération* » dont parle Rosa Hartmut (2012, p.368)²⁷ : *Plus les sujets sont indifférents aux contenus, et plus ils s'adaptent aisément aux exigences d'accélération et de flexibilité de la modernité avancée. Mais, lorsque disparaît la création d'une relation intime et familière avec des sentiments, des styles de vie, avec des relations et des amis, des objets quotidiens, de même qu'avec l'environnement physique d'un habitat ou d'un lieu de travail, un sentiment d'aliénation survient, si tant est que l'on reste attaché à l'idée d'une « profondeur » des relations, des sentiments et des convictions (et que l'on peut mettre en récit).*

La culture biodynamique du jardin, le soin aux animaux de la ferme, la transformation des plantes cultivées, la beauté du lieu et plus globalement la recherche permanente d'une qualité de vie au foyer de vie pour tous (bénéficiaires, salariés, volontaires, visiteurs...) contribuent sans doute à affirmer autant que possible cette forme d' *Eloge de la lenteur*, que nous ne pouvons qu'encourager à entretenir – malgré des plannings déjà bien remplis... – tant elle nous semble participer à favoriser cette qualité du vie, au travail et au-delà.

²⁷ Voir également l'article *Hartmut Rosa, Accélération. Une critique sociale du temps*. Par Elodie WAHL (<http://lectures.revues.org/990>).



Autre vue du site

6.2.7. Critères de qualité du collectif de travail : retour sur l'hypothèse

Pour finir, nous avons tenté de comprendre ce que serait, pour le foyer de vie, un « collectif de travail de qualité ». Pour ce faire, nous nous sommes appuyées sur nos observations, mais surtout sur le travail réalisé avec le petit échantillon de 3 salariées lors de l'« instruction au Sosie ». Nous avons intégré les éléments qui en sont ressortis dans une grille de lecture établie à partir du travail de Sandrine Caroly (2010). Celle-ci a pu donner – au regard de sa pratique de terrain - une liste de critères, d'indicateurs qui déterminent si nous sommes en présence d'un collectif en pleine « vitalité » (voir en détail ces critères et éventuelles correspondances dans le « tableau 6 – Critères de qualité comparés » en annexe 1). Voici en quoi les instructions aux Sosies (et nos observations) répondent ou non, de manière spontanée, à ces critères.

De nombreux indicateurs de Caroly, confirmant l'existence d'une qualité du collectif de travail dans ce foyer de vie, sont énoncés ou observés (N.B. : la numérotation qui suit reprend les lignes du tableau 6 en annexe 1) :

1. *Capacité du groupe à s'ajuster aux difficultés.*

Le collectif permet aux individus de s'organiser ensemble. Par exemple, ce sont les équipes qui font leurs horaires, en fonction des contraintes personnelles aussi des salariés. Aussi, en réunion GRM, des solutions sont trouvées collectivement pour pallier les absences, maladies, difficultés passagères des bénéficiaires (chute d'une personne qui se retrouve en fauteuil). Cette « souplesse » est évoquée en Sosie, mais elle est aussi nuancée par l'évocation de l'investissement énorme requis (en heures notamment).

2. *Maintien et entretien d'une stabilité des membres du groupe pour être en harmonie avec le travail.*

Les salariés peuvent changer d'équipes, mais globalement ils bénéficient d'une vraie stabilité. Le faible « turn over » est explicité en Sosie, et certains salariés vivent et travaillent sur place depuis les années 80. Les absences sont néanmoins plus fréquentes depuis qu'un système de remplacement a été mis en place.

3. *Emergence de règles communes face à des contraintes extérieures*

Les instructions au Sosie ont fait état d'un accident survenu il y a quelques années, causant le décès d'un bénéficiaire. Cet accident, et l'adaptation nécessaire aux réglementations, ont contraint le collectif à trouver ensemble des solutions à ces bouleversements. Une nouvelle équipe de direction est aujourd'hui en place, qui s'appuie beaucoup sur le Collège pour mener à bien ses missions (sécurité, etc.).

7. *Développer les compétences de chacun,*

8. *Compétence de membres du groupe à connaître le fonctionnement de l'entreprise et*

13. *Transmission du métier*

Pour ces trois critères, le Sosie et nos observations concordent : l'accès à la formation et au développement des compétences est important pour ce collectif de travail. Le Collège est par essence informatif et formateur. Les membres peuvent s'inscrire dans des dynamiques de groupes qui aident à monter en compétence sur différentes thématiques (gérer le grand atelier, par ex., qui accueille des musiciens extérieurs, ou encore devenir référent dans le groupe « accueil volontaires » pour l'organisation de la venue de nouveaux jeunes, etc.). Des fonds spécifiques de l'association augmentent la capacité de formation des salariés. De manière plus générale, la transmission opère dans les groupes de Collège.

9. *Partager du sens sur les actions objet de conflits de buts et compétence à réorganiser le travail.*

Le Sosie n'en a pas fait état, mais nos observations montrent que des décisions parfois délicates sont prises par le collectif réuni en Collège. Ainsi, la question du double fonctionnement horaire a été tranchée et discutée (coexistence de « forfaits jours » et d'horaires à 35h). Le temps pris pour discuter de ce type de questions permet réellement de donner du sens aux décisions, de partager ce sens, et d'être plus efficient dans le travail.

10. *Confiance mutuelle dans ce que fait l'autre.*

La confiance a été le premier indicateur cité spontanément par l'équipe de salariées en débat suite au Sosie. Cela apparaît comme un ciment important. Le système même de délégation (et notamment des fonctions de direction dont la responsabilité peut relever du pénal) est fondé sur la confiance.

D'autres indicateurs ont particulièrement donné lieu à discussion, ce qui a permis de mettre en évidence des « zones de vigilance » que nous avons pu transmettre lors de nos restitutions :

4. *Soutien et aide d'un membre du groupe soumis à des perturbations internes ou externes et*

12. *Accueil du nouveau*

La solidarité est effectivement observée, surtout en groupe responsable de maisons, qui pallie parfois les difficultés de salariés (y compris hors champ du travail). Les « trucs et astuces » sont partagés pour faire face.

Par contre, des difficultés de salariés dans le fait de se sentir légitimes (et soutenus) pour représenter leur équipe sont apparues, et l'on peut penser que cette situation engendre une perturbation que le collectif ne compense pas.

6. *Équilibrer les efforts individuels.*

La charge de travail est parfois mal répartie pour ce qui concerne la tâche de « décider ensemble ». Pour autant, l'engagement est général selon les termes du Sosie (*On est tous engagés. De différentes manières, mais on est tous là.*). Cette question de l'équilibre dans les investissements des personnes pourrait devenir une source de

conflit dans la structure. Entre « chacun est libre de s'investir comme il le veut ou comme il le peut » et « certains ont trop de pouvoir », le débat fut lancé. Cela pourrait mériter une réflexion collective sur la question.

11. *Construction d'un genre professionnel autorisant des styles individuels*

Dans ce collectif, les styles trouvent à s'exprimer. Ce cadre donne par essence de la place pour que chacun puisse dire sa singularité. Mais la réalité est parfois plus mitigée : le « genre professionnel » est très exigeant, et des salariés ont du mal à se sentir à la hauteur de la qualité générale implicitement requise. L'autoprescription est forte également : il faut être engagé, « faire bien », etc. Si pour certains cela fait écho à ce qu'ils recherchent dans ce lieu, un genre trop fort peut en amener d'autres à éprouver des difficultés à être soi dans le collectif.

La recherche d'un équilibre entre style et genre a été évoquée lors de la restitution finale devant l'ensemble des salariés.

Par contre, le critère 5 - *partager des points de vue et des divergences sur « prendre soin »* - n'est pas exprimé lors du Sosie, même s'il a pu être observé : discuter du métier n'est sans doute pas dans la « culture » du foyer de vie. La mise en place de l'APP (Analyse des Pratiques Professionnelles) permet néanmoins ce travail, dans une certaine mesure, de même que les réunions de groupes. Mais ces points sont traités au milieu d'autres, dans un ordre du jour souvent chargé. Continuer à développer des actions allant dans le sens de mettre le métier en discussion serait favorable à la qualité du collectif de travail au foyer de vie.

Enfin, cinq critères non inclus dans la grille de lecture de Caroly viennent compléter le tableau, à partir des énoncés du Sosie :

14. *Responsabiliser, partager les décisions*

Pour les salariés qui se sont exprimés, le fait de partager les décisions apporte une véritable qualité au collectif : « Ici on est plus dans la responsabilisation que dans l'infantilisation. On décide ensemble, horizontalement », etc.

Cela va dans le sens de confirmer l'hypothèse de ce mémoire, selon laquelle la participation favoriserait la qualité des collectifs de travail. Mais cela ne saurait avoir

valeur générale dans la mesure où l'intervention se situe dans une seule structure, et que le Sosie n'a finalement pu toucher que 3 salariées, membres du groupe de Collège des responsables de maisons. Au départ, nous avons convenu de faire faire ce travail expérientiel à deux groupes de Collèges : le groupe de direction et le groupe des responsables de maisons. Finalement, le groupe de direction n'a pas trouvé suffisamment de disponibilité et n'a pas considéré comme prioritaire cette démarche, au regard de leur surcharge de travail. Par ailleurs, pour les mêmes raisons, plusieurs membres du GRM se sont désistés. Il est apparu que lorsque la décision fut prise par ce groupe de faire le Sosie, certains responsables étaient absents et n'ont sans doute pas – selon les participantes au Sosie – pu se saisir de cette opportunité de travail collectif et réflexif (ce qui revient à la question de la nécessité d'une présence et vision globale pour pouvoir faire des choix éclairés en collégialité).

15. *L'équilibre entre structure (au sens de « cadre ») et convivialité*

Les salariés évoquent comment les groupes de Collège apportent à la fois une structure sécurisante (par ex., transcrire les décisions et s'y tenir) et des moments de digressions nécessaires à l'ensemble. L'ambiance générale observée est bonne, mais les enjeux sont sérieux et les personnes très impliquées (subjectivité).

16. *La sécurité*

Pour certains salariés, il est important de sentir que la structure est pérenne, mais cet avis n'est pas partagé lors du débat. Cette « inquiétude » semble à mettre en lien avec la question de l'exigence de qualité (« *On est menacés. On sait qu'on doit être bons, plus que bons, pas que satisfaisants* ») et l'histoire du lieu (l'accident notamment). Les nouveaux salariés n'ont pas forcément vécu cette période de stress au foyer de vie. On peut se demander aussi si l'implication profonde des membres du collectif ne génère pas cette inquiétude particulière.

17. *La gestion des conflits*

Les instructeurs du Sosie ont fait ressortir la question de la bonne gestion des conflits comme étant nécessaire à la vitalité du collectif : chacun doit savoir où (qui) sont les ressources pour que ces conflits soient réglés. Des salariés aujourd'hui retraités jouaient ce rôle, et se pose alors la question de la relève. Nous avons compris dans les

traces d'activité que ces questions prennent aujourd'hui encore beaucoup de temps et d'énergie au Groupe de Direction, qui prend en compte les difficultés et accompagne les personnes (ou nomme un accompagnant).

18. L'adhésion aux valeurs

La question des valeurs est très mise en avant dans ce lieu. Les valeurs communes permettent de lier le collectif, au regard de l'histoire du lieu et des aspirations des personnes présentes au foyer aujourd'hui. Nous avons vu dans quelle mesure cela pouvait aussi poser question quand à l'intégration de personnes qui n'adhèreraient pas à minima à un socle commun de valeurs (ou n'y seraient pas au moins ouvertes). Or, baser l'intégration des membres du collectif sur les valeurs peut devenir réducteur, et avoir pour conséquence de ne plus laisser la possibilité aux « styles » propres de maintenir vivant le métier, par une réappropriation, une redéfinition permanente de l'histoire et du devenir du lieu. Même si l'expression des styles a pu être observée, maintenir et développer une ouverture à cet endroit précis apporterait une meilleure vitalité encore au collectif.

En même temps, ces valeurs (idées très humanistes énoncées dans le projet d'établissement), qui témoignent d'une certaine vision de la personne, sont suffisamment larges pour être universelles, et permettent aussi de cadrer les pratiques, notamment auprès des bénéficiaires.

Finalement, les résultats sont, de notre point de vue, assez étonnants car de nombreux critères de Sandrine Caroly ont été énoncés spontanément, sans connaissance préalable de leur existence par les salariés, et les échanges semblent avoir permis un véritable travail réflexif pour ces personnes, dont voici un témoignage :

- (...) je trouve ça très intéressant, moi ça me... Ça me plait beaucoup de prendre le temps, comme ça, de se poser sur ce travail ensemble, c'est motivant, c'est... comment on dit ? (...) Et de pouvoir mettre des mots sur, effectivement, qu'est-ce qui fait que ça marche, qu'est-ce qu'on doit favoriser... moi, je suis quelqu'un d'assez intuitive et je peux bien dire « attention, là il y a quelque chose qui se passe et qui ne me semble pas juste » mais quand on travaille comme ça sur des points, ça permet de pouvoir dire : attend, là, on est en train de perdre telle qualité, qui est nécessaire à l'ensemble. (...) ça peut être quelque chose d'intéressant à partager aussi (...) Oui, c'est enrichissant, pour ma position dans l'ensemble, je dirais.

Notre intervention confirme donc les résultats relevés lors de notre participation à l'évaluation interne d'il y a deux ans : les salariés plébiscitent la collégialité au foyer de vie. Ce système n'est pas parfait, il se construit chaque jour, et de réels points de vigilance apparaissent, notamment lors de l'instruction au Sosie menée auprès de quelques femmes du groupe responsables de maisons. D'autres interventions, avec les outils de la Clinique de l'activité (Sosie, autoconfrontation croisée, etc.), mais aussi d'autres techniques pourraient continuer d'apporter un développement de ce collectif de travail, dont la qualité – substantielle – est à maintenir et développer, notamment par la façon dont se transmet le « genre » et dont sont permis les styles particuliers de chaque salarié. Le travail mené ici – autour de la méthode de l'instruction au Sosie – reste bien entendu potentiellement utile pour d'autres groupes, puisqu'il permet un regard réflexif par les membres du groupe sur sa propre activité.

Par exemple, il serait intéressant d'étudier plus avant le lien entre « décider ensemble » et « prendre soin des bénéficiaires » : dans quelle mesure ce système collégial participe-t-il à la qualité de l'activité collective même, auprès des bénéficiaires du lieu ? Ceci éclairerait encore le choix de ce parti pris qu'est la Collégialité, par rapport au cœur de métier : faire du foyer de vie un lieu de vie de qualité pour les bénéficiaires. La collégialité repose sur une confiance dans la capacité des salariés à évoluer en compétences et responsabilité : cela les conforte-t-il dans la même attitude envers les bénéficiaires ?

Autre point intéressant à regarder : la vie culturelle fait partie des domaines traités en Collège et amène la possibilité de proposer des projets et de prendre des décisions portées par tous dans des domaines beaucoup plus libres et créatifs que ceux directement liés au fonctionnement du foyer, à l'administratif, etc. Ainsi, des personnes peuvent révéler des qualités autres que celles attendues dans le cadre quotidien. On peut faire l'hypothèse que cela a contribué à créer des liens de confiance et de reconnaissance de qualités singulières dans le collectif de travail.

7. Réflexivité

J'ai eu plaisir à voir la réflexivité opérer sur les salariés en Sosie. Lors du traitement collectif de cette expérience, voici notamment ce qu'elles ont pu dire, à partir de la question suivante de l'engagement dans son travail :

B. : oui, il y a quand même des paramètres... importants, quoi. Qui influencent forcément, enfin. Ma parole n'a pas la même valeur qu'une D., évidemment !

Intervenante (I) : Dans quel sens... ?

A. : et la parole de D. n'a pas la même valeur que la tienne non plus.

B. : inverse... Voilà, c'est ça, enfin... on représente pas du tout les mêmes choses et... enfin je dis ça pour illustrer, enfin ce n'est pas du tout...

I. : oui

B. : mais Béatrice fait partie des fondatrices, elle a voué sa vie au projet, elle a une connaissance... voilà, enfin, on ne peut pas être égales. Après, moi je revendique la complémentarité...

A. : oui, c'est absolument, enfin...

B. : et c'est absolument nécessaire.

A. : je trouve que c'est un assez bon exemple, justement, de complémentarité. Si tu prends ta parole et celle de D., effectivement, vont résonner dans...

B. : dans des sphères différentes

A. : des sphères différentes.

I. (à A.) : tu dirais, toi, que ça n'a pas la même valeur, les différents... ?

B. : j'emploie le mot de valeur, mais ...

A. : mais pas valeur dans le sens de mieux ou moins bien

B. : oui.

I. : Oui, c'est ça.

A. : mais valeur « dans quel endroit ça va être... »...

Intervenante : en termes de quoi, alors, si ce n'est pas...

B. : de résonance, plutôt. Valeur, ce n'est peut-être pas le bon mot. »

(Extrait de l'exploitation du Sosie)

La discussion continue, on cherche ses mots, on les trouve, de plus en plus justes. Nous voyons comment, par le dialogue, la pensée s'affine et ce qui peut être jugement sur soi peut devenir un objet différent, plus élaboré, qui permet de considérer autrement sa place dans l'équipe.

Mais quel regard avoir sur ma propre pratique d'intervenante ? Comment l'interroger sans passer par l'artifice d'une situation décalée, d'une « animation » extérieure, qui permettent de se voir faire et d'avoir le recul nécessaire ? Cette intervention a toutefois suscité quelques réflexions personnelles importantes.

Mon rôle a été d'instaurer, outre un dispositif qui permette le développement du collectif, un cadre qui permette la confiance. La confidentialité était de rigueur, et le débat (la controverse) a pu avoir lieu. Je me suis questionnée à plusieurs moments de ce débat : fallait-il intervenir, laisser faire ? Devais-je donner la parole aux plus effacées ? Par exemple, ce fut assez surprenant pour moi de voir que dans ce collectif, habitué à débattre et à décider à plusieurs, il n'était pas si évident d'équilibrer les temps de parole. J'ai alors fait le choix, sur le moment, de permettre aux personnes d'aller au bout de leur pensée, sans être interrompues, ce qui a parfois freiné la spontanéité des échanges mais a permis de laisser du temps à celles pour qui c'était plus compliqué de s'exprimer.

Le fait de demander aux salariées présentes quel avait été leur ressenti durant le Sosie (en toute fin de séance), m'a semblé fort judicieux, après coup. Je n'avais pas mesuré à quel point il était facile de mal interpréter une consigne (ou pour ma part, de mal la transmettre) :

(rires) Quand j'ai entendu la consigne, j'ai cru à un moment donné qu'on allait devoir interpréter l'autre, imiter l'autre, et là je me suis dit : « Ouh là ! Si on m'imité, je ne suis pas sûre que je vais aimer voir ce que je vois ».

Ce fut intéressant de le constater, et sera à prendre en compte pour les prochaines interventions : ne pas hésiter à expliquer mieux, répéter, et demander à l'autre si c'est suffisamment clair.

Cela a fait ressortir aussi la forte implication émotionnelle (corporelle) dans l'exercice pour ces salariées : « tristesse », « frustration » évoquées, par exemple, par rapport à des situations de collègues. « Vulnérabilité » aussi :

J'ai fait le choix conscient de me dire « bon aller, ça va, n'est pas grave », que ce n'était pas naturel d'être à l'aise.

On peut faire l'hypothèse que d'avoir pu exprimer cela a aidé, pour la suite du processus réflexif, à être plus disponible.

Je me suis vue reformuler, demander de préciser, revenir sur la question centrale de manière régulière, synthétiser, etc., et ce rôle cadrant m'a paru finalement assez fluide et utile au collectif. L'intervenant psychologue du travail a bien son rôle à jouer - au côté des acteurs - pour favoriser cette activité dialogique.

Mais j'ai aussi éprouvé certaines difficultés :

Ce fut une première d'organiser et d'intervenir seule en entreprise. Jusqu'à présent, dans le cursus de formation, mais aussi dans ma vie professionnelle, les actions menées auprès de collectifs l'avaient été en duo. Je persiste à croire que la richesse est plus grande lorsque l'on est plusieurs à penser le dispositif et à le mettre en œuvre, même si cela pose quelques problèmes (financier notamment...). Mais j'ai bien dû admettre avoir ressenti une grande satisfaction, à la hauteur sans doute de la pression vécue, lorsque l'ensemble fut mené à bien par mes seuls soins... Je suis parvenue à user de trucs et astuces pour affronter ce « réel » qui n'a pas manqué de « résister »²⁸ (déplacer des réunions, penser au matériel, constater la défection des participantes, tâcher de comprendre les enregistrements audio « pollués » par des ondes de téléphone portable, se demander si l'on est assez fidèle lors de la restitution des propos...).

Il fut tout aussi édifiant de constater à quel point ce n'était pas un exercice simple de se taire. Ne pas intervenir pendant la période d'observation, être présente de longues heures sans parler et sans donner son point de vue : cela force l'humilité et oblige à laisser la place à l'autre, à laisser l'expertise aux acteurs, même si l'on a la conviction d'avoir une bonne idée sur la question. Se défaire de l'idée pour rester en position de comprendre (même si ce n'est pas neutre d'être là) fut un exercice utile pour ma posture future, à n'en pas douter.

Enfin, de voir ce collectif de travail à l'œuvre a véritablement fait écho à mon fonctionnement propre : cette exigence, cette autoprescription de qualité sont des aspirations que je peux vivre moi-même très souvent, dans ma vie en général, dans mon travail en particulier. Je crois avoir mieux compris, en regardant ces salariés, ce que cette « posture » génère, en termes de qualité

²⁸ « Le réel qui résiste » est une notion développée en psychodynamique du travail. Pour C. Dejours (2013), *tout travail en fin de compte confronte le travailleur au réel, c'est-à-dire à ce qui se fait connaître à lui par sa résistance à la maîtrise. Réel du monde matériel qui fait surgir l'expérience de l'échec, réel qui se mute ensuite en énigme à déchiffrer et à dépasser* (p.13).

mais aussi d'ambiguïté : c'est pour moi quelque chose de moteur, mais cela peut aussi freiner la bienveillance à mon propre égard (sur le jugement du travail bien fait par exemple), et peut-être aussi empêcher quelque peu la tolérance vis-à-vis de mes collègues et supérieurs hiérarchiques : ils sont tenus également d'être « à la hauteur », dans mon système de fonctionnement, au regard de mes propres critères de qualité. Je peux imaginer que de m'ouvrir plus aux critères de qualité des autres, dans des débats d'écoles sur nos pratiques professionnelles, pourraient encore me faire parcourir du chemin.

Finalement, pour mener cette intervention « seule », il a bien fallu s'appuyer sur les autres : les échanges entre « pairs », au CNAM, ainsi qu'avec les professeurs et tuteur ont été précieux pour comprendre mieux ce qui se jouait pour moi dans ce rôle de « psychologue du travail » non encore diplômée ; les mandataires, qui m'ont obligée à questionner le dispositif d'intervention, donc à le préciser, et à l'adapter avec autant de souplesse que possible ; des salariés qui ont fait du Sosie ce qu'il a été : également, une expérience riche d'enseignement pour ma future pratique de psychologue du travail.

8. Conclusion

L'aspiration au bonheur nous semble de prime abord légitime : ne sommes-nous pas tous en *quête de sens*²⁹ et de satisfaction, dans nos différentes sphères de vie (personnelle, professionnelle, sociale...) ? Pour autant, la vie est fondamentalement source de conflit, et le travail fait partie de nos vies. Sans nier ces désaccords ni sombrer dans la violence, nous pouvons, selon Clot, nous appuyer sur nos discordes pour faire de nos métiers une ressource vivante, incarnée par des individus aux styles propres, nourris dans des collectifs de travail en constante redéfinition. Sans doute, de cette manière, nos qualités de vie s'en trouveront-elles améliorées.

La collégialité apparaît ici comme un des moyens de faire vivre cette conflictualité : serait-elle comme le dit Christian Gallopin (2013) *le moins mauvais des systèmes* ? Il appartient aux collectifs, dans la mesure où leurs voix ont droit au chapitre, d'en décider, et peut-être d'être

²⁹ Film documentaire sorti le 28 janvier 2015 : <http://enquetedesens-lefilm.com/> consulté le 24 mai 2015.

plus créatifs encore en imaginant le système d'organisation qui leur semblerait le plus adapté à leur « identité » ou fonctionnement.

Nous avons vu qu'à l'intérieur même d'organisations participatives, collégiales, la vigilance reste de rigueur, quant à conserver un équilibre entre singularités et ce que l'histoire du lieu, patrimoine partagé, peut apporter comme ressource mais aussi comme cadre susceptible de se figer... De même, une autoprescription et prescription forte de qualité peut apporter son lot d'exclusion (ou en tout cas de difficultés d'intégration). Mais si les formes démocratiques de gestion d'entreprises ou d'associations ont, certes, des limites, elles ont le mérite de proposer des outils concrets pour que chacun trouve une place dans un système co-construit et puisse *se reconnaître dans quelque chose*, en faisant d'une certaine façon *autorité dans son travail* (Clot, 2010, p.176).

Il n'en reste pas moins que nos outils, visant le développement des collectifs de travail par une action réflexive de ces collectifs eux-mêmes sur leur pratique, ont finalement concerné directement très peu de salariés. La restitution finale a néanmoins permis de faire état des résultats de l'intervention auprès de l'ensemble, qui a pu se saisir alors des questions qui avaient émergé en Sosie, ce qui a permis un premier débat collectif : quelle place ont les bénéficiaires dans ce système collégial ? Passons-nous trop de temps en réunion ? Comment mettre plus souvent en discussion nos différentes façons de prendre soin des bénéficiaires ?... Nous n'avons pu qu'encourager la structure à continuer à se donner du temps pour ces temps de « controverse ».

Nous aimerions, pour finir, mettre en lumière ce qui nous est apparu comme deux ressources cruciales allant dans le sens de favoriser la qualité des collectifs de travail.

Tout d'abord, la question de la force du langage et de l'instauration d'espaces dialogiques : *Ce que nous ne pouvons pas exprimer, nous ne pouvons pas non plus le penser* disait Descombes (2014). Espaces formels et informels, consultation, participation, débats, jeux et expression de soi, controverses, autoconfrontations... de nombreux outils se mettent en place dans le travail, de façon empirique ou parce qu'ils ont été pensés (souvent à partir du « terrain ») de manière plus théorique pour favoriser cette parole adressée aux autres et à soi-

même (Clot, 2005)³⁰. Quand, dans un échange, l'autre me *pousse dans mes retranchements* (Clot, 2008, p.235), quand en répétant un geste de métier devant lui, je *réveille un geste qui sommeillait dans des automatismes incorporés* (p.236), etc., le métier s'en trouve comme revitalisé par ces formes de revisites.

Enfin, la notion d'*accélération* soulevée par H. Rosa (2012) : de quelle qualité de temps jouissons-nous chacun dans nos quotidiens de travail ? Quels sont les choix que nous faisons, individuellement mais aussi collectivement, qui nous poussent à accélérer, ou au contraire à ralentir dans nos activités respectives, ce qui ne doit pas manquer d'influer sur le jugement que nous portons tous sur la « beauté » de notre propre travail³¹ ? Poser son regard sur notre rapport au temps peut-il avoir des vertus insoupçonnées, dans notre recherche d'équilibre personnel et collectif ? Ralentir, à notre petite échelle, pourrait peut-être permettre d'éviter la *course effrénée à l'abîme* (p.373) qu'entrevoit Rosa pour notre société toute entière, lorsqu'il constate (p.369) que « *le rythme élevé des mutations socio-économiques et technologiques excède en permanence les possibilités des structures et des horizons temporels de la politique démocratique et délibérative (...)* ».

³⁰ « *Même lorsqu'il prend sa conduite comme objet de réflexion, l'homme ne parle pas de lui-même et des autres mais avec lui-même et avec les autres : « il est impossible de saisir l'homme de l'intérieur, de le voir et de le comprendre en le transformant en objet d'une analyse impartiale, neutre, pas plus que par une fusion avec lui, en le 'sentant'. On peut l'approcher et le découvrir, plus exactement le forcer à se découvrir seulement par un échange dialogique" (1970 a, p. 344)* ». Clot (2005) citant Bakhtine.

³¹ La reconnaissance dans le travail passe, pour C. Dejours, par le « *jugement d'utilité* » (*sociale, économique ou technique de la contribution, proférée par la ligne hiérarchique*) et le « *jugement de beauté* » : « *c'est de la « belle ouvrage », etc. jugement (qui) ne peut être proféré que par ceux qui connaissent le travail de l'intérieur, les collègues, les pairs* ». (Dejours, 2001).

9. Bibliographie

- ✦ Amado, G. & Fustier, P. (Eds.) (2012) : Faire équipe. *Nouvelle revue de psychosociologie* 2012/2 (n° 14). Toulouse : Erès.
- ✦ Arte France (Producteur), Productions Campagne Première (Producteur) et Meissonnier, M. (Réalisateur). (2014). *Le bonheur au travail* [Film documentaire]. Montreuil : Productions Campagne Première.
- ✦ Avise : entrepreneuriat social : <http://www.avise.org/decouvrir/entrepreneuriat-social> consulté le 19/05/2015.
- ✦ Avise (2010). *L'Economie sociale et solidaire, panorama général et interventions régionales*. Disponible sur <http://www.avise.org/decouvrir/ess/de-quoi-parle-t> consulté le 19/05/2015.
- ✦ Baudelot C. et Gollac M. (1997), « Faut-il travailler pour être heureux ? », Paris, *INSEE Première*, no 560, décembre 1997.
- ✦ Brangier, E., Lancry, A. & Louche, C. (eds) (2004). *Les dimensions humaines du travail. Théories et pratiques en psychologie du travail et des organisations*, Nancy : PUN, 670p.
- ✦ Caroly, S. (2010). *L'activité collective et la réélaboration des règles : des enjeux pour la santé au travail*. Synthèse d'habilitation à diriger des recherches, Université Victor Segalen, Bordeaux 2, France.
- ✦ Castagnède, B. (2007). La liberté dans l'entreprise. In *La politique sans pouvoir*. Paris : Presses Universitaires de France.
- ✦ Clot, Y., Faïta, D., Fernandez, G. et Scheller, L. (2000). Entretiens en autoconfrontation croisée : une méthode en clinique de l'activité, *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* [En ligne], 2-1 | 2000, mis en ligne le 01 mai 2000, consulté le 21 mai 2015. URL : <http://pistes.revues.org/3833>
- ✦ Clot, Y. (2005), « L'autoconfrontation croisée en analyse du travail : l'apport de la théorie bakhtinienne du dialogue », in *L'Analyse des actions et des discours en situation de travail*, L. Fillietaz, J.-P. Bronckart (éd.), Louvain-la-Neuve, Peeters, p. 37-55.
- ✦ Clot, Y., & Leplat, J. (2005). *La méthode clinique en ergonomie et en psychologie du travail. Le travail humain, tome 68, n°4/2005*, pp. 289-316. Paris : PUF.
- ✦ Clot, Y. (2008). *Travail et pouvoir d'agir*. Paris : PUF.
- ✦ Clot, Y. (2010). *Le travail à cœur, pour en finir avec les risques psychosociaux*. Paris : La Découverte.
- ✦ Clot, Y. & Gollac, M. (2014). *Le travail peut-il devenir supportable ?* Paris : Armand Colin.
- ✦ CRESS (Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire de Rhône-Alpes) : [www.cress-rhone-alpes.org/cress/IMG/pdf/PANORAMA DE L'ESS en RHONE-ALPES en 2011 - CRESS RA 2013.pdf](http://www.cress-rhone-alpes.org/cress/IMG/pdf/PANORAMA_DE_L'ESS_en_RHONE-ALPES_en_2011_-_CRESS_RA_2013.pdf), consulté le 20 avril 2014.
- ✦ Crozier M. & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le Système*. Paris : Seuil.

- ✦ De Gaulejac, V. (2005). Ne pas psychologiser les problèmes sociaux, *Gestalt* 2/2005 (no 29) , p. 101-115, URL : www.cairn.info/revue-gestalt-2005-2-page-101.htm.
- ✦ Dejours, C. (1998). *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*. Paris : Seuil.
- ✦ Dejours, C. (2001). *Subjectivité, travail et action*. Disponible sur sites.univ-provence.fr/ergolog/pdf/bibliomaster/dejours.pdf consulté le 21/05/2015.
- ✦ Dejours, C. (2013). *Travail vivant, 2 : travail et émancipation*. Paris : Petite bibliothèque Payot.
- ✦ Descombes, V. (2014), « je » n'est qu'un mot. *L'individu, secrets de fabrication*, Sciences humaines N° 256, 2014/02. Auxerre : Sc. Humaines.
- ✦ ENS Lettres et Sciences humaines, Conseil de développement du Grand Lyon (2007-2008). *Individualisme et dynamiques collectives [Multi-supports] : cycle de conférences-débats*. Lyon : ENS Lettres et Sciences humaines.
- ✦ Gallopin, C. (2013). Collégialité. *Y a-t-il de bonnes pratiques ? VST - Vie sociale et traitements* 2013/2 (n°118), pp.144-145
- ✦ Getz, I. (2015). « Dans l'entreprise, la liberté n'est pas l'autonomie ». *Le Monde* (Paris), 24 février.
- ✦ Getz, I. & Carney, B. M. (2015). *Liberté & Cie, quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*. Paris : Flammarion champs essais.
- ✦ Honoré, C. (2005). *Eloge de la lenteur. Et si vous ralentissiez ?* Paris : Poche Marabout.
- ✦ Kostulski, K. (2014). « *Les formes du dialogue au travail* » avec Katia Kostulski et Alexandra Bidet... Séminaire GESTE du 6 mars 2014. Disponible sur : <http://gestes.net/les-formes-du-dialogue-au-travail-avec-katia-kostulski-alexandra-bidet/> consulté le 30/12/2014.
- ✦ Le Gall, J.-M. (2011). *L'entreprise irréprochable*. Paris : Desclée de Brouwer-Collège des Bernardins, coll. « Humanités ».
- ✦ Louche, C. (2007). *Psychologie sociale des organisations*. Paris: Armand Colin.
- ✦ Ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie : <http://www.developpement-durable.gouv.fr/Qu-est-ce-que-la-responsabilite.html>, consulté le 8 avril 2014.
- ✦ Novethic, média expert de l'économie responsable : <http://www.novethic.fr/novethic/v3/rse-responsabilite-sociale-d-entreprise-enjeux-et-acteurs.jsp>, consulté le 3 avril 2014.
- ✦ Pawin, R. (2013). *Histoire du bonheur en France depuis 1945*. Paris : Robert Laffont.
- ✦ Perce, G. (1965). *Les choses*. Paris : Pocket.
- ✦ Périlleux T. (2003). « La subjectivation du travail », *Déviance et société*, n° 27/3, p. 243-255.
- ✦ Prunier-Poulmaire, S. et al. (2013). *Le bonheur au travail ? : Regards croisés de dessinateurs de presse de d'experts du travail*. Paris : Recherche midi.
- ✦ Radio France (2015). *Grève doc*, extraits tirés des AG et rencontres entre les salariés et la direction de Radio France avec Linhart, D. & De Gaulejac, V., diffusés le 29 mars 2015, disponible sur <http://lemeilleurdesondes.blogspot.fr/2015/03/document-sonore-greve-doc-sur.html> (consulté le 19/05/2015)

- ✦ Richer, M. (2014), Le « management par les valeurs » : nouvelle religion ? *Changer le travail - 20 pistes pour améliorer la qualité de vie au travail*, Sciences humaines Grands Dossiers N°36, 2014/09-10-11. Auxerre : Sc. Humaines.
- ✦ Rolland, P., Draperi, J.-F., Hyver, A. & Bousquet, G. (2001). *La coopérative, une autre façon d'entreprendre d'hier à aujourd'hui*. Lyon : Scopedit.
- ✦ Rosa, H. (2012). *Accélération. Une critique sociale du temps*. Paris : La découverte / Poche.
- ✦ Sainsaulieu, R. (2014). *L'identité au travail*. Paris : Presses de la Fondation nationale des sciences politiques.
- ✦ Scheller L. (2001), « L'expérience du travail dans le cadre dialogique », *Travailler* 2001/2 (n° 6), p. 71-88.
- ✦ Segrestin, B. & Hatchuel, A. (2014). Réconcilier entreprise et société. *Changer le travail - 20 pistes pour améliorer la qualité de vie au travail*, Sciences humaines Grands Dossiers N°36, 2014/09-10-11. Auxerre : Sc. Humaines.
- ✦ Sutter, P.-E. (2013). *Réinventer le sens de son travail*. Paris : Odile Jacob.
- ✦ Zawieja, P. (2014). S'isoler pour collaborer. *Changer le travail - 20 pistes pour améliorer la qualité de vie au travail*, Sciences humaines Grands Dossiers N°36, 2014/09-10-11. Auxerre : Sc. Humaines.

10. Annexes

ANNEXE 1 - Tableau 6 - Critères de qualité comparés

Lecture du tableau :

Colonne « critères » : reprend les critères donnés par S. Caroly qui favorisent la qualité (vitalité) d'un collectif de travail (en rose), puis les critères énoncés spontanément par les salariés lors du Sosie (en bleu).

Colonnes OUI : reprennent d'une part les éléments énoncés en Sosie, d'autre part les éléments que j'ai pu relever par ailleurs, qui vont dans le sens d'une qualité du collectif de travail au foyer de vie.

Colonnes NON : reprennent d'une part les éléments énoncés en Sosie, d'autre part les éléments que j'ai pu relever par ailleurs, qui ne vont pas dans le sens d'une qualité du collectif de travail au foyer de vie.

CRITERES		OUI		NON	
		A partir des éléments énoncés	A partir de mes observations	A partir des éléments énoncés	A partir de mes observations
		lors du Sosie	sur le terrain	lors du Sosie	sur le terrain
CRITERES SELON CAROLY 1-	Capacité du groupe à s'ajuster aux difficultés . Par ex, en l'absence d'un collègue, l'équipe s'organise.	Je sens beaucoup plus de souplesse dans les horaires que dans d'autres lieux. Sont prises en compte mes contraintes personnelles (mercredi pour les enfants, etc.). Ailleurs, on reçoit au dernier moment sa fiche d'horaires et on se débrouille...	Face aux problèmes, le collectif se mobilise : Ex : le Collège se saisit de la question de la bienveillance en faisant venir une intervenante extérieure. Ex : constitution d'un groupe ouvert sur la question de l'aménagement des lieux (gros travaux pour augmenter le nombre de chambre des bénéficiaires). Ex : le GRM et les équipes prennent en charge de nombreuses difficultés du quotidien (organisation des plannings, etc.)	Notre fonctionnement est un peu fou : volume horaire, investissements, salaires... on ne peut pas faire pire ! Mais ici personne ne râle. Parce qu'on fait les horaires ensemble, tu ne subis pas tes heures sup.	
2 -	Maintien et entretien d'une stabilité des membres du groupe pour être en harmonie avec le travail.	Peu de turn-over aide à se connaître, à se faire confiance. A ce que l'équipe fasse bloc.	Le foyer de vie a 40 ans, des bénéficiaires sont là depuis le démarrage, des salariés également. Une nouvelle « génération » est arrivée il y a une dizaine d'années, avec notamment des familles qui sont venues s'installer sur place.	Un peu moins vrai ces derniers temps : l'arrivée de remplaçants permet plus les arrêts maladie.	L'intégration des nouveaux salariés demande du temps, notamment parce que le fonctionnement est atypique (et le contenu de la tâche aussi !) et demande un fort investissement.

3 -	Emergence de règles communes face à des contraintes extérieures , gestion collective des facteurs externes, des perturbations au lieu de les gérer individuellement.	Oui, avec l'accident survenu et les réglementations devenues plus contraignantes	Témoignage de la Directrice qui s'appuie sur le collectif pour mener à bien certains aspects de sa mission (par ex dans son rôle de représentation extérieure ou pour les questions de mise en conformité/sécurité) Autre ex : grande mobilisation collective (du ménage à la constitution d'un groupe de pilotage) pour préparer l'évaluation externe		
4 -	Soutien et aide d'un membre du groupe soumis à des perturbations internes ou externes (par ex venir en renfort d'un collègue agressé).	Souplesse sur les horaires : bénéficiaire du mercredi pour son enfant.	Solidarité forte en GRM et réunions d'équipes : Ex : répartir les bénéficiaires sur les maisons le week-end, aller chercher quelqu'un à la gare....		Inégalités dans la représentation des maisons en réunion GRM.
5-	Partager des points de vue et des divergences sur « prendre soin » . Que la conception du « care » soit débattue au sein du collectif de travail.		Mise en place d'analyse de pratiques. Mises en discussion du métier en réunions d'équipes et GRM.		

6 -	<p>Équilibrer les efforts individuels. Répartir la charge de travail.</p>	<p><i>On est tous engagés. De différentes manières, mais on est tous là. Je n'attends pas des autres qu'ils s'engagent comme moi, et je ne serais pas prête à m'engager comme certains autres. Il y a des moments où on est en conflit, mais dans l'ensemble on a pas mal de respect par rapport aux différentes façons de s'engager et les domaines différents dans lesquels les autres s'engagent.</i></p> <p><i>Selon les différents tempéraments, l'ancienneté, la fonction... différents paramètres influencent.</i></p> <p><i>Il y a énormément de bonnes volontés. On dit toujours qu'on va au moins essayer.</i></p>		<p><i>Mis en discussion, mais plus en termes de « pouvoir » : ce qui freine la qualité, c'est d'être engagé sur trop de choses, être dans toutes les instances. La répartition des places est très inégale.</i></p> <p><i>On peut vite se sentir débordé dans sa vie. Car on peut tout faire, on est polyvalent. Mais il faut savoir dire non, ne pas se sentir surpuissant, avoir cette force de caractère.</i></p>	<p>Dans la collégialité, certains décident de fait plus que d'autres (capacité d'expression, de temps à y consacrer...)</p>
7 -	<p>Développer les compétences de chacun par l'activité collective.</p>	<p><i>On reconnaît que les personnes sont compétentes ou sont en chemin pour le devenir pour une tâche donnée.</i></p> <p><i>Le collectif pousse nos capacités intellectuelles (émotionnelles ?), propres et collectives.</i></p>	<p>Existence d'un fonds de formation pris en charge par l'association (recherche de dons), en plus de l'OPCA.</p> <p>La Collégialité est par essence formatrice, les salariés gagnent en compétences en étant en situation de responsabilité : en participant aux Collèges (discussions, partage d'informations, décisions), mais aussi dans les différents groupes thématiques dans lesquels ils s'inscrivent.</p>		
8 -	<p>Compétence de membres du groupe à connaître le fonctionnement de l'entreprise</p>		<p>C'est le principe même de la collégialité : faire en sorte que tous aient la vision la plus globale possible.</p>		<p>C'est parfois plus dur pour les nouveaux et les moins impliqués en temps.</p>

9 -	<p>Partager du sens sur les actions objet de conflits de buts et compétence à réorganiser le travail (par ex, réaliser des soins thanatopraxiques avant d'avoir l'accord de la mairie pour ne pas gêner un culte religieux)</p>		<p>Toutes les décisions, même les plus délicates, se prennent au Collège par le consensus, chacun peut peser le sens de ce qui est décidé et se rallier même s'il ne partage pas l'idée au départ. Par exemple, le fonctionnement particulier d'un double système d'horaires (forfaits jours et horaires 35h) est validé par le Collège.</p>		
10 -	<p>Confiance mutuelle dans ce que fait l'autre. - Accepter qu'il ne fasse pas pareil mais lui accorder la confiance dans le résultat.</p>	<p><i>Ce qui favorise la qualité de notre collectif de travail, c'est la confiance. Ce qui favorise la confiance : Les expériences positives ensemble, tirer quelque chose de nos expériences difficiles ; que les choses promises se réalisent, on prend les choses (les gens) au sérieux ; bien se connaître entre nous. On sait les points forts des uns et des autres sur lesquels s'appuyer (pour faire les groupes par exemple).</i></p> <p><i>Je n'ai aucune idée de ce qu'est le budget, mais j'ai confiance qu'ils ne font pas n'importe quoi.</i></p>	<p>La direction prend clairement le risque (jusqu'au risque pénal) de déléguer la plupart de ses attributions.</p> <p>La délégation, les mandats témoignent d'une confiance effective.</p>	<p><i>Plus difficile d'avoir confiance quand les personnes d'un groupe ne peuvent pas se choisir ou quand elles ont moins l'habitude de coopérer.</i></p>	<p>La confiance demande du temps, ne se décrète pas.</p>
11 -	<p>Construction d'un genre professionnel autorisant des styles individuels</p>	<p><i>Le sérieux : on bosse. On veut « faire bien ». On a des attentes assez hautes sur la qualité des résultats, pour la majorité d'entre nous. Il y a une rencontre de personnes ayant cette exigence de qualité.</i></p> <p><i>Sinon, je ne serais pas satisfaite de moi. C'est personnel, j'ai toujours été comme ça.</i></p>	<p>Les réunions d'équipes et les repas dans les maisons montrent comment chacun apporte son style. Par exemple, l'aspect « éducatif » est différent à table selon les éducateurs en présence, chacun faisant avec ce qu'il est, mais s'ajustant aussi à l'équipe, au bénéficiaire, etc.</p>	<p><i>Exigence : on est aussi contrôlé parfois de manière sévère, pour moi ce n'est pas que personnel. Cela vient aussi de la direction et des collègues. Il y a un regard d'ensemble et on le sait quand on bosse.</i></p>	<p>L'exigence de qualité peut être coûteuse individuellement, même si cela correspond à des « tempéraments ».</p> <p>Celui qui est moins investi peut se sentir exclu.</p>

<p>11 - suite</p>	<p>Construction d'un genre professionnel autorisant des styles individuels</p>	<p>Discussion autour de « les paroles des uns et des autres ont-elles des valeurs différentes ? » : finalement, on est complémentaires. Selon les domaines de compétences, les centres d'intérêts, l'expérience, la personnalité de chacun. Plutôt que « valeurs », différentes « résonnances ».</p> <p>Pouvoir être soi : bienveillance, tolérance, s'autoriser une part de folie sans se sentir jugé. Ici, on peut être naturel.</p> <p>Travailler avec les anciens est précieux (ils connaissent très bien les bénéficiaires par ex). Cela peut être une vraie ressource, mais aussi parfois de ne pas connaître les bénéficiaires peut être un avantage.</p>		<p>C'est difficile si on n'arrive pas à répondre aux attentes, ou si on est déjà insécurisé et qu'on a l'impression de ne pas y arriver.</p> <p>L'exigence peut dévaloriser, on a pu avoir l'impression de très bien travailler ailleurs et ici ne pas accéder à ce sentiment.</p> <p>L'exigence envers soi peut faire que l'on vit très mal le retour des collègues.</p> <p>On décide ensemble mais certaines personnes ne s'expriment pas.</p> <p>Cela devient difficile si la manière de faire est imposée par les plus anciens.</p>	<p>Vouloir unifier les pratiques au sein des équipes n'est pas forcément souhaitable, il est important que chacune développe son propre style.</p>
<p>12 -</p>	<p>Accueil du nouveau Prendre le temps d'accueillir, l'installer à son poste de travail, lui expliquer le travail à faire et surtout comment le faire</p>	<p>Le foyer de vie est fort pour anticiper.</p>	<p>On prend le temps de discuter et de choisir quelle équipe va accueillir une nouvelle recrue (en Collège, GRM et au sein des équipes mêmes), pour être en capacité d'accueillir et d'accompagner la personne.</p>	<p>Possibles pressions ressenties à être rapidement efficient (on est vite dans le bain). Il faut du temps et de la bienveillance/patience témoignée au nouveau.</p>	

13 -	Transmission du métier qui porte sur les règles de métier		<p>Les groupes de collègue sont des lieux de transmission (ex : un ancien apprend à un nouveau à organiser un concert par exemple).</p> <p>Ex : décision « d'injecter » des femmes dans un groupe d'homme qui dysfonctionne, pour équilibrer et apporter des compétences en coopération.</p> <p>Partage de trucs et astuces sur le care en GRM (par ex : comment aider un bénéficiaire nouvellement en fauteuil en instaurant des horaires réguliers pour l'accompagner aux toilettes).</p>		
<p>HORS CRITERES CAROLY</p> <p>14 -</p>	Responsabiliser, partager les décisions, impliquer les personnes dans les processus de décision	<p><i>Ici on est plus dans la responsabilisation que dans l'infantilisation. On décide ensemble, horizontalement.</i></p> <p><i>On ne vote pas, on prend la décision ensemble. On décide quand on a pris le temps, et si on ne se positionne pas contre c'est qu'on sait pourquoi on se rallie à la décision, même si on n'est pas vraiment d'accord. On sait pourquoi on a décidé ça.</i></p> <p><i>On accepte parfois de bouger pour que la décision se prenne. Grace à la communication.</i></p>			

14 – suite	<p>Responsabiliser, partager les décisions, impliquer les personnes dans les processus de décision</p>	<p>Il y a tout un processus en amont de la décision (par les groupes, rencontres, réunions...). Le collègue est comme une formalité, importante, mais le travail en amont est très important.</p> <p>On est allié à la décision. Si tu n'es pas d'accord, il y a l'espace pour le dire, ce sera pris en compte.</p>			
15 -	<p>Equilibre entre structure et convivialité. Digresser un peu... dans un cadre.</p>	<p>Cadre : maintenant, on note toutes les décisions et on s'y tient. Ce qui est décidé est écrit.</p> <p>Digresser un peu, garder le côté amical, convivial, s'autoriser. Pouvoir se sentir autorisé à exprimer un ressenti, un point de vue, des écarts d'humeur... sans être jugé. Bienveillance, tolérance.</p>	<p>La collégialité est partie d'une façon de faire intuitive, héritée de l'histoire du lieu, puis elle a été formalisée. Le cadre est très présent (ordres du jour, animations, mandats, compte-rendu valant décision, etc.).</p> <p>La convivialité est présente dans de nombreuses réunions observées.</p>	<p>Avant, ce qui était décidé n'était jamais acquis.</p> <p>Attention à ne pas se disperser pendant les réunions... Ne pas être efficace, discuter des heures.</p>	
16 -	<p>La sécurité</p>	<p>Je ne sens pas de danger, de précarité pour le foyer de vie. Dans d'autres lieux, on ne savait pas si le service allait fermer à la fin de la semaine.</p> <p>Ca s'est stabilisé ces dernières années. Moins de stress.</p> <p>Il faut rester vigilant, faire du bon boulot. La reconnaissance de l'extérieur est importante (on est vu comme un modèle possible dans l'évaluation externe !)</p>		<p>J'ai le sentiment que si on ne fait pas du bon boulot, on sautera (à cause de la conjoncture dans le domaine social). On est menacé. On sait qu'on doit être bons, plus que bons, pas que satisfaisants.</p> <p>Il me semble qu'il y a moins de veille par rapport aux contraintes extérieures, c'est insécurisant.</p>	

17 -	La gestion des conflits	<i>On se demande toujours qui est le mieux placé pour gérer les conflits, qui est légitime.</i>		<i>Si les gens n'arrivent pas à gérer les conflits ? Discussion (controverse) sur qui est légitime.</i>	
18 -	L'adhésion aux valeurs, l'investissement (affectif)	<p><i>La sécurité d'ensemble, le sentiment d'appartenance, on ne peut pas en faire l'économie. Appartenance au projet, au foyer de vie, au groupe. On adhère au même socle de valeurs.</i></p> <p><i>Il y a vraiment quelque chose au niveau du cœur. Pour moi, le foyer de vie est comme une famille élargie, mais pour d'autres aussi on est lié de manière très forte. On est impliqué, on ne prend pas à la légère. Le projet me tient énormément à cœur, je suis prête à donner beaucoup pour qu'il perdure.</i></p>		<i>Ne pas adhérer aux valeurs, au moins dans les grandes lignes, ou ne pas y être ouvert, peut exclure du collectif.</i>	

SYNTHÈSE DES QUESTIONNAIRES (Extraits 3p./19)

A. COMMENT JE ME VOIS AU SEIN DU ... ?

A.1. Quelle est mon ancienneté au ... ?

- A. Ancienneté < à 5 ans : 7
- B. Ancienneté comprise entre 5 et 10 ans : 4
- C. Ancienneté comprise entre 10 et 15 ans : 3
- D. Ancienneté > à 15 ans : 8

Moyenne d'ancienneté au ... : 10 ans

A.2. Quel est mon âge ?

- A. Moins de 30 ans : 1
- B. 30 à 39 ans : 6
- C. 40 à 49 ans : 6
- D. 50 à 59 ans : 5
- E. 60 ans et plus : 5

Moyenne d'âge au ... : 49 ans

A.3. Mon arrivée au ... s'est faite (plusieurs choix possibles) :

- A. Par choix : 17
- B. Par connaissance : 10
- C. Par hasard : 3
- D. Autres : 2

La réponse « Par choix » est la plus dominante

[...]

Sens du travail

A.5. Comment je définirais mon métier au ... ?

Résumé :

Accompagnement, travail dans les ateliers, administratif, projet personnalisé.

Un travail avec des valeurs, nécessitant un engagement fort.

- A. Accompagnateur (bénéficiaires, volontaires), projet personnalisé, en créant un cadre de vie, cadre organisé : 14
- B. Vivre pleinement, avec une vie sociale, une vie où trouver du bon, du beau, du vrai, de l'épanouissement, recréer un environnement propice à une vie équilibrée et épanouissante (travail, social, culture, spiritualité, ouverture, santé, loisirs, repos...), liberté d'action, aboutissement : 12
- C. Demande beaucoup de don de soi, d'énergie, d'écoute, bienveillance, de proximité, attention, patience, encouragement, professionnel de la vie, trouver des solutions, humain, être acteur, avoir du sens, investissement, gérer les humeurs de tous : 10
- D. Responsable d'atelier accompagnateur des bénéficiaires et volontaires, coordonnateur global, cohérence du fonctionnement, accompagnement spécifique : 9
- E. Plusieurs rôles, pluridisciplinaire, équipe pour avancer avec les Bénéficiaires, polyvalence, parfois trop maîtresse de maison et pas assez éducateurs : 4
- F. Administratif, routinier : 4
- G. Permettre aux Bénéficiaires de vivre comme tout le monde, égalité de traitement/considération, m'aident à avancer autant que moi pour eux, en participant au développement de ce lieu de vie ensemble (Bénéficiaires et non Bénéficiaires), difficile de garder l'équilibre vis-à-vis d'un bénéficiaire : 4
- H. Répondre au besoin de protection demandée par les familles, tuteurs, la société, administratif, processus, représentant : 3

[...]

B.21. Selon moi, comment se prennent les décisions au ..., quant au fonctionnement et aux orientations de la structure ? (Système participatif, pyramidal, collégial, etc.). Schématisez ou décrivez.

Résumé :

Pour certaines, système essentiellement collégial, d'autres multi-instances, d'autres encore par délégation/mandats.

- A. Système collégial avant tout ; participatif ; discussion, partage ; chacun s'exprime ; orientations proposées par les groupes et décisions en Collège ; Réflexion, observation -> concertation, orientations -> consensus : **12**
- B. Il y a plusieurs instances : collège, groupe de direction qui tranche, CA, AG... : **11**
- C. Par mandat, par délégation, par engagements contractuels dans le projet : **4**

B.22. La structure délègue un certain nombre de décisions et de tâches à des groupes de travail (c'est la collégialité). Ex : groupe médical, groupe accueil bénéficiaires, groupes vacances, etc.

B.22.1. Est-ce que j'adhère à ce type de fonctionnement ?

- Oui : **22**
- Non : **0**

Pourquoi ?

Résumé :

C'est fondamental, efficace, permet l'implication de tous, la co-responsabilité, soulage la direction, liberté de contribution.

Un peu compliqué, nécessite d'être expérimenté...

- A. C'est l'essence du ..., nécessaire, c'est la bonne manière, représentatif, efficace : **8**
- B. Chacun peut s'impliquer, être responsable, coresponsable, développe l'autonomie, on apporte ses compétences, on débat, partage, conscience partagée, soulage la Direction : **7**
- C. Intéressant, créatif, permet l'évolution, rend actif : **7**
- D. Je choisis ce qui m'intéresse, liberté de contribuer, entre hiérarchie et anarchie : **5**
- E. Je ne participe pas (mais je pense que c'est bien), c'est compliqué, je n'ai pas assez d'expérience pour m'autoriser à participer : **2**

B.22.2. Quel intérêt j'y vois (pour moi, pour la structure) ?

Résumé :

Développe la co-responsabilité, l'investissement, permet d'être acteur, j'apprends beaucoup, c'est vivant, dynamique...

- A. Soulage la direction, développe la co-responsabilité, la conscience ; je compte sur les autres ; je me sens investi, donne du sens à l'investissement au travail, engagement personnel, être acteur : **18**
- B. J'apprends des autres, travail sur soi pour s'exprimer, développe la créativité, vivant, liberté : **5**
- C. Constructif, exigeant, effort commun, dynamique, efficace : **5**
- D. Garantie de vigilance, moyen d'information pour la structure : **2**

B.22.3. Quelles limites j'y vois ?

Résumé :

Décisions lentes, demande beaucoup de temps, complexe, limites de responsabilités et nécessité d'un groupe de direction, dysfonctionnements de certains groupes...

- A. Lenteur des décisions ; temps de réunion ; existence de trop de groupes/participation à de nombreux groupes prend du temps et alourdit la tâche ; pas adapté aux questions d'urgences/sécurité/hygiène : **12**
- B. Limite de responsabilité (groupe de direction nécessaire) ; besoin d'un regard central : **6**

- C. Dysfonctionnement de certains groupes (travail pas fait, mauvaise communication, manque d'alchimie entre membres...) ; manque de méthode (favoriser la liberté d'expression) ; manque de maturité, compétences dans certains domaines : **5**
- D. Aucune ; je ne vois pas de limite : **2**

B.22.4. Je m'implique dans un ou plusieurs groupes, combien ?

- Zéro : **3**
- 1 ou 2 : **7**
- 3 ou 4 : **5**
- 5 ou 6 : **5**
- 7 à 11 : **3**

B.22.5. Est-ce que je me sens libre de m'impliquer ou non dans ces groupes ?

- Oui : **20**
- Non : **4**

Pourquoi ?

Résumé :

Non car manque de compétences, obligation de participer par rapport à ma fonction, manque d'écoute.

Oui car c'est un choix, je soutiens ce fonctionnement, on est libre de partir d'un groupe...

Plutôt NON :

- A. Je manque de compétences, je suis en CDD, j'ai peu d'ancienneté, je suis inexpérimenté, c'est trop tôt : **4**
- B. Ma fonction implique que je participe à certains groupes, il faut bien porter les différentes activités du travail : **2**
- C. Je ne me sens pas écouté sur un groupe : **1**

Plutôt OUI :

- D. C'est un choix, un engagement, être bien avec ce qu'on fait ; je soutiens à 100% ce fonctionnement : **5**
- E. J'ai pu me dégager d'un groupe (manque de temps), c'est entendu, on n'est pas jugé, les changements sont possibles, on n'est pas obligé de s'impliquer : **3**

B.22.6. Quel intérêt je vois à participer aux réunions du collègue ?

Résumé :

Décider ensemble, être ensemble, être informé, faire vivre le ...

- A. Décider ensemble, rassembler tout le personnel, voir tout le monde, participer aux mandats, partager les points de vue, s'engager : **17**
- B. Informer, être informé, avoir des retours d'expériences, se rendre compte du travail réalisé : **14**
- C. Faire battre le cœur du ... ; essentiel ; constructif ; se rendre compte de toute cette vie qui grouille : **6**
- D. Je n'ai jamais participé : **1**

[...]

B.22.8. La forme de ces réunions me convient-elle ? (Fréquence, durée...)

Résumé :

Contraignant (fatigue, trop de réunions...) mais indispensable...

Plutôt OUI : **18**

(Indispensable pour garder une cohérence, le collègue me va très bien, raisonnable, entre rigueur et souplesse...)

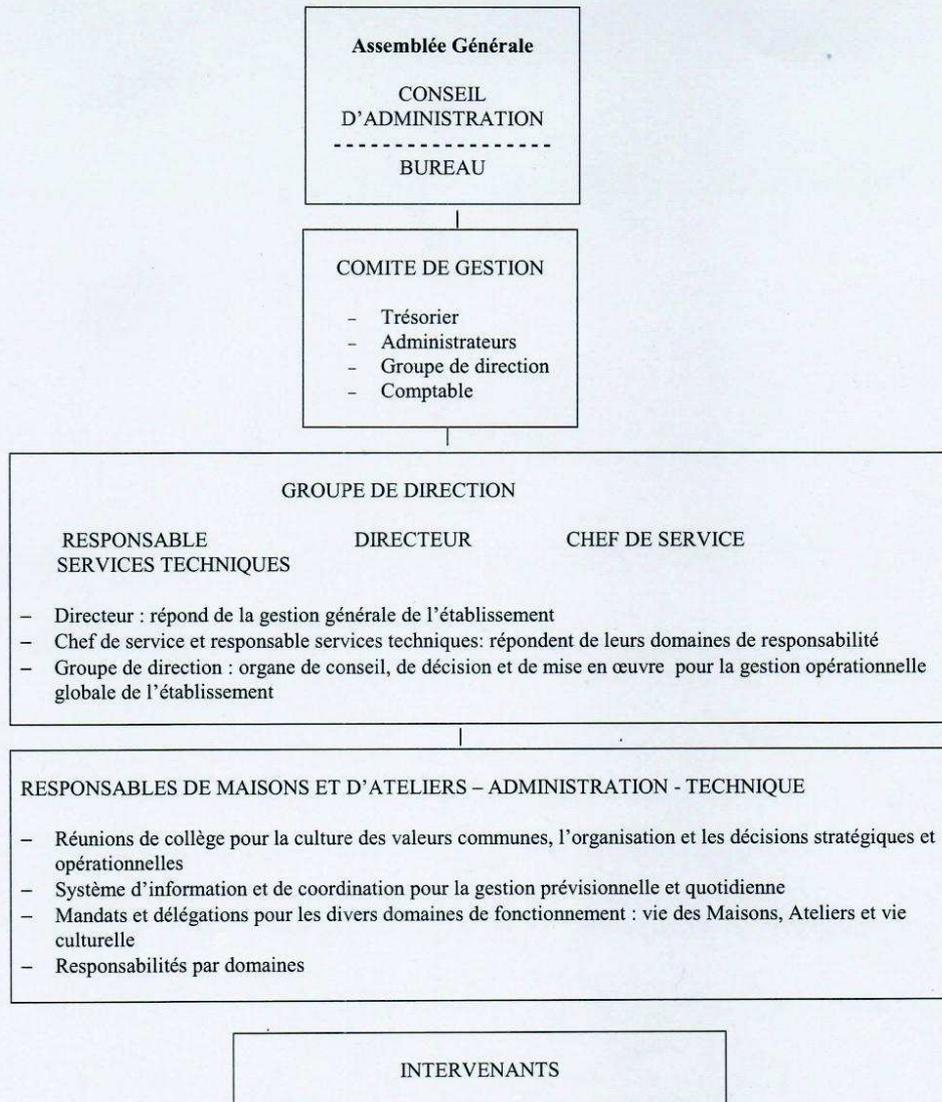
Plutôt NON : **6**

(Surtout les jeudis : fatigue, dur de se concentrer, de ne pas s'endormir, trop de réunions le jeudi, pas trouvé la bonne formule...)

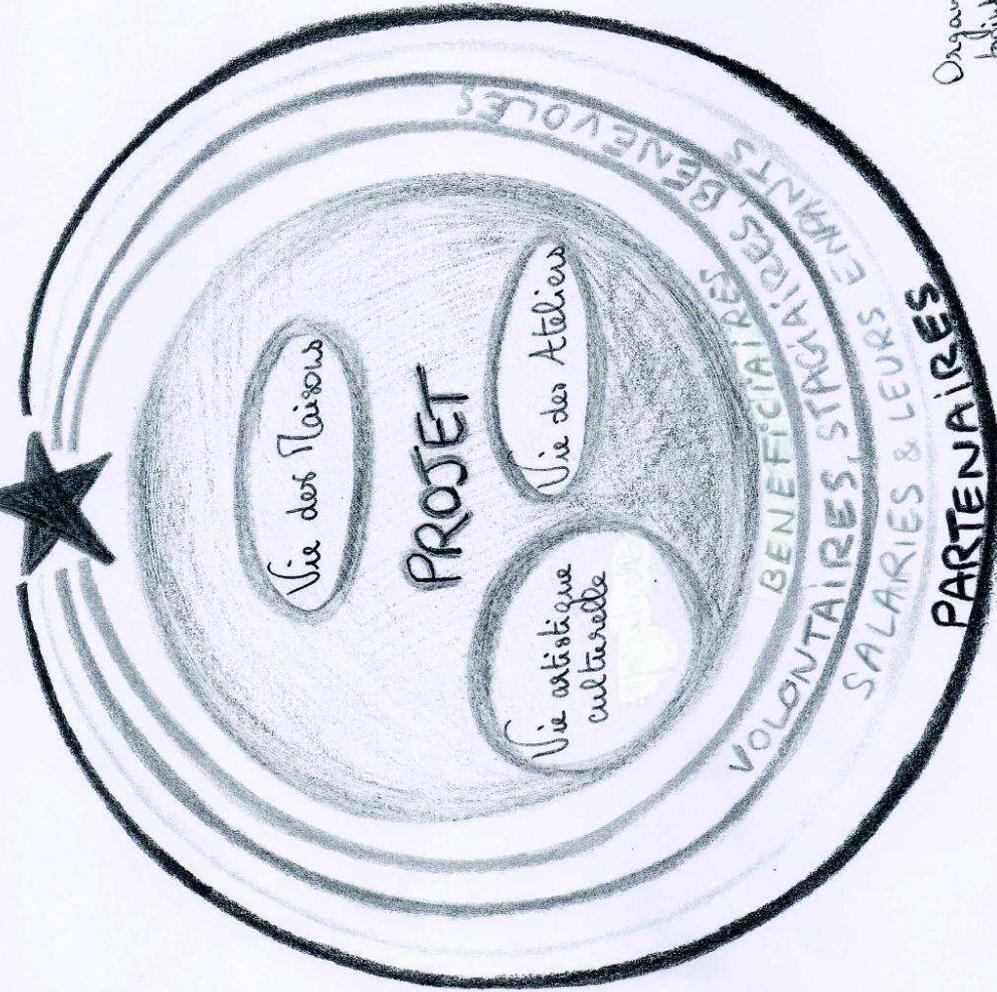
[...]

ANNEXE 3 – ORGANIGRAMMES DU FOYER DE VIE

Organigramme hiérarchique



ACB



Organigramme
point de vue interne

année de la Réunion de Réunion du 29/08/13

ANNEXE 4 – PHOTOS



Le « travail » au jardin des bénéficiaires, jeunes volontaires et salariés



Deux « maisons » du foyer de vie (dans le même bâtiment, une ancienne magnanerie)

Quelques réalisations des ateliers « transformation » et « peinture » :



INSTRUCTION AU SOSIE pour le Groupe Responsables de Maisons

Matériel : Stylos, feuilles de papier, enregistreur, timer, paperboard.

<p>Objectifs : Je cherche à comprendre la façon dont ce collectif de travail s'y prend pour décider ensemble. Je cherche aussi à soutenir le développement de tels collectifs, par une co-analyse (le sujet analyse sa propre activité). Cela permet de transformer l'activité, par un moyen détourné, qui propose en quelque sorte de dialoguer avec soi, par l'intermédiaire d'un sosie.</p> <p>Cadre :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Impliquant, pas simple de parler de son travail devant ses pairs. - Nécessaire bienveillance - Confidentialité : tomber d'accord sur : ne pas parler sur l'autre en dehors de ce cadre, parler de soi aux autres. Chacun verra ce qu'il souhaite partager de lui. <p>Présentation de l'instruction au Sosie :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Méthode développée dans années 70 par Oddone, médecin et psychologue du travail italien, usines FIAT. - Je vais proposer à chacune d'entre vous de s'asseoir devant moi, pour un entretien individuel mais devant les autres (environ 15 mn). Celles-ci écoutent, ne parlent pas dans un premier temps, prennent des notes. - Je vais à chacune donner la consigne suivante : « <i>admettons que je doive te remplacer lors de la prochaine réunion du jeudi des Resp de maisons, dis-moi ce que je dois faire pour que personne ne s'aperçoive de la substitution. Je suis ton sosie, tu me guides, je questionne. Je vais me servir de ton expérience, de tes trucs, etc. pour me tirer le mieux possible de cette affaire.</i> » <p>L'instructeur doit employer le TU, le sosie le JE. Se concentrer sur le COMMENT agir, et non pourquoi.</p> <p>Alliance de travail</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tout le monde est d'accord pour faire cet exercice ? - Tout le monde est ok pour que j'enregistre ? (seulement pour la personne qui parle) ? - Qui commence ? 	15 mn	13h30 – 13h45
<p>Instruction 1</p> <ul style="list-style-type: none"> - son rapport à la tâche, aux pairs, à la hiérarchie. - enregistrer. 	15 mn	13h45 – 14h
<p>Instruction 2</p>	15 mn	14h – 14h15
<p>Instruction 3</p>	15 mn	14h15 – 14h30
<p>Instruction 4</p>	15 mn	14h30 – 14h45

Vécu de l'exercice : <i>Par écrit, ne s'exprimeront que ceux qui le souhaitent</i> <i>Comment je me suis sentie DURANT LES DIFFERENTS MOMENTS,</i> <i>corporellement, émotions, ressentis, etc. (chaud, mal au ventre, bien,</i> <i>inquiète, enthousiaste...)</i>	15 mn	14h45 – 15h
Tour des réactions à chaud	15 mn	15h – 15h15
La suite : <ul style="list-style-type: none"> - Prochain temps : réunion du GRM, jeudi. - Vendredi : de 10h à 12h : mise en discussion collective, avec d'autres membres du groupe des responsables de maison potentiellement. - Entre temps, j'envoie les enregistrements, chacune se ré-écoute et si possible prend un temps d'écriture sur ce que l'exercice lui inspire – à me transmettre. Faire des commentaires sur les instructions données à son sosie. Peut porter sur (non exhaustif) son travail, ses pairs, sa hiérarchie, l'environnement du foyer, la façon de décider ensemble, de faire ses choix, ce qu'elle peut faire, ne pas faire, les autres façons de faire... on peut réagir sur le travail d'instruction des autres, avec bienveillance toujours. Voir aussi les écarts entre mon instruction et ce qui se sera passé à la réunion de jeudi. 	15 mn	15h15- 15h30
TOTAL	2 heures	120 mn

2^{ème} temps du Sosie : la mise en discussion

- Rappel du cadre, du déroulé, des objectifs
- L'objectif du jour : mettre en discussion le travail effectué mardi, voir les modes de fonctionnements, ce qui est représentatif du métier, de l'activité, les différentes façons possibles de faire... Elargir vers la question de la qualité des collectifs de travail.
- Déroulé :

Tour de table des 4 instructeurs : <ul style="list-style-type: none">- Retour sur les écrits (transmis ou non)- Retour sur les instructions au Sosie et mise en discussion	30 mn	13h30-14h
Traitement cognitif : <ul style="list-style-type: none">- Qu'est-ce qui freine / favorise la qualité de votre collectif ? (à l'oral, tous ensemble).	1h	14h-15h
Vécu de l'exercice : <i>Par écrit, ne s'exprimeront que ceux qui le souhaitent</i> <i>Comment je me suis sentie DURANT LES DIFFERENTS MOMENTS, corporellement, émotions, ressentis, etc. (chaud, mal au ventre, bien, inquiète, enthousiaste...)</i>	15 mn	15h-15h15
Intégration psychologique : <ul style="list-style-type: none">- Qu'est-ce que je retiens, pour moi, de ce travail fait ensemble ? (par écrit).	15 mn	15h15-15h30
TOTAL	2 heures	120 mn

ANNEXE 6 –

RESTITUTION ECRITE DU TEMPS 2 D'INSTRUCTION AU SOSIE

(transmise aux participantes)

Suite à l'instruction au Sosie du mardi 7 avril 2015, voici les éléments de réflexion partagée, relevés le vendredi 10 avril en présence de 3 membres du Groupe Responsables de Maisons (noté ici GRM).

Eléments de discussion préalables :

- Ce qui marche dans le GRM, c'est que l'organisation n'est pas verticale, mais horizontale, partagée. Chacun se sent concerné et « prend part à ».
- Je ne me dis jamais « j'y vais pour rien », on ne fait jamais figuration. C'est utile et ta parole est importante. Ce que chacun amène est pris au sérieux.
- C'est ensemble qu'on est fortes (il n'y a que des femmes dans cette réunion). On perd en force dès qu'on n'est plus assez nombreuses. Ce n'est pas du luxe finalement d'être deux par maison à représenter l'équipe en GRM.
- Il y a un fort engagement personnel, subjectif, dans cette réunion. C'est difficile de mesurer les enjeux quand on n'a pas assisté à une réunion. Je peux amener une question et faire peser de tout son poids, en disant que c'est important pour moi.
- On prend le temps pour savoir s'il y a possibilité de répondre favorablement à une demande. Si on dit non à la fin du processus, je sais que ce n'est pas du bidon : c'est qu'on n'y arrive pas.
- Au foyer, on est tous engagés, de manières différentes. Je n'attends pas des autres qu'ils s'engagent comme moi, et je ne serais pas prête à m'engager comme certains autres. Il y a des moments où on est en conflit, mais dans l'ensemble on a pas mal de respect par rapport à ces différentes façons de s'engager et les domaines différents dans lesquels les autres s'engagent. Selon les différents tempéraments, l'ancienneté, la fonction... différents paramètres influencent.
- Les paroles des uns et des autres ont-elles des valeurs différentes ? On est complémentaires. Selon les domaines de compétences, les centres d'intérêts, l'expérience, la personnalité de chacun. Plutôt que « valeur », différentes « résonances ».
- Travailler avec les anciens est précieux (ils connaissent très bien les bénéficiaires par exemple). Cela peut être une vraie ressource, mais aussi parfois de ne pas connaître les bénéficiaires peut être un avantage. Cela devient difficile si la manière de faire est imposée par les plus anciens.
- Le Sosie fait réfléchir à sa place dans l'équipe, dans le foyer.
- Le GRM est très lié à l'équipe. C'est une réunion pour les équipes et pour l'ensemble. C'est l'articulation entre équipes et bureau, et aussi avec les différents groupes. Il y aurait des enjeux, du coup, dans cette réunion qui seraient des enjeux des équipes, des groupes, etc. ?

Voyons ce qui favorise, dans le GRM et plus largement dans notre collectif de travail, la qualité de ce collectif. A l'oral, ensemble, spontanément.

CE QUI FAVORISE LA QUALITE DE NOTRE COLLECTIF DE TRAVAIL	CE QUI FREINE LA QUALITE DE NOTRE COLLECTIF DE TRAVAIL
<ul style="list-style-type: none"> • La confiance. Ce qui favorise la confiance : <ul style="list-style-type: none"> - Les expériences positives ensemble, tirer quelque chose de nos expériences difficiles. - Que les choses promises se réalisent, on prend les choses (les gens) au sérieux. - Bien se connaître entre nous. On sait les points forts des uns et des autres sur lesquels s'appuyer (pour faire les groupes par exemple). - On peut alors injecter d'autres personnes pour rééquilibrer des groupes. On peut aussi jouer sur l'équilibre hommes/femmes. • Digresser un peu. Garder le côté amical, convivial, s'autoriser. Trouver un équilibre entre structure et convivialité. Pouvoir se sentir autorisée à exprimer un ressenti, un point de vue, des écarts d'humeur... sans être jugée. La bienveillance, la tolérance. <p>Une part de folie, se lâcher un peu et ce n'est pas grave.</p> <p>Le droit d'être naturelle, d'être qui on est, ne pas jouer un rôle (ou alors, on est d'accord pour jouer un rôle.)</p> • Maintenant, on note toutes les décisions, on peut s'y référer. Ce qui est décidé est écrit. • Le sérieux, on bosse. On veut « faire bien ». On a des attentes assez hautes sur la qualité des résultats, pour la majorité d'entre nous. Il y a une rencontre de personnes ayant cette exigence de qualité, c'est leurs personnalités. On va faire du mieux que l'on peut. <p>Equilibre entre sérieux, organisation et flexibilité pour se sentir à l'aise pour s'exprimer. Un sérieux bienveillant.</p> • L'engagement : on est tous engagés. De différentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Le manque de confiance, nos hésitations freinent. <p>→</p> <p>Quand les personnes d'un groupe ne peuvent pas se choisir, cela peut poser problème. Certaines personnes sont très engagées dans leur domaine, mais avec moins d'habitude et de sensibilité à coopérer (ont l'habitude de gérer seules leur activité).</p> <p>←</p> • La dispersion, les digressions qui font que les réunions durent. Quand on se connaît trop bien et qu'on discute. Le côté « réunions de couloirs ». <p>Quand on n'est pas efficace, qu'on discute des heures d'un détail.</p> <p>←</p> • Quand on refait les choses, quand ce qui est décidé n'est jamais acquis, que tout peut se rechanger... c'est très énervant. <p>↙</p> • Exigence : Je ne peux pas ne pas faire les choses à fond. Il faut que ce soit tout à fait représentatif, comme pour les Projets Personnalisés des bénéficiaires. Du coup on ne les fait pas assez souvent. Sinon j'ai l'impression de trahir la réalité, et je ne serais pas satisfaite de moi. C'est personnel, j'ai toujours été comme ça. <p>↘</p> <p>Je suis aussi très exigeante, je m'écroule si on me dit que j'ai mal fait mon boulot, mais je pense aussi que c'est la structure qui pose cette exigence. Je me suis déjà fait « rattrapée », on est aussi contrôlé parfois de manière très sévère, pour moi ce n'est pas que personnel.</p>



<p>manières, mais on est tous là.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Confiance dans le travail fait, globalement. Je n'ai aucune idée de ce qu'est le budget, mais j'ai confiance qu'ils ne font pas n'importe quoi. <p>On reconnaît que les personnes sont compétentes ou sont en chemin de le devenir pour une tâche donnée.</p> • Ici on est plus dans la responsabilisation que dans l'infantilisation. On décide ensemble, horizontalement. <p>On ne vote pas, on prend la décision ensemble. On décide quand on a pris le temps, et si on ne se positionne pas contre c'est qu'on sait pourquoi on se rallie à la décision, même si on n'est pas vraiment d'accord. On sait pourquoi on a décidé ça.</p> <p>On accepte parfois de bouger pour que la décision se prenne.</p> <p>Grace à la communication.</p> <p>Et à l'organisation. Il y a tout un processus en amont de la décision (par les groupes, rencontres, réunions...). Le collègue est comme une formalité, importante, mais le travail en amont est très important.</p> <p>On est allié à la décision. Si tu n'es pas d'accord, il y a l'espace pour le dire, ce sera pris en compte.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le temps : il y a comme deux mesures temps : <ul style="list-style-type: none"> - l'anticipation (le foyer est très doué là) - le temps présent (on est souvent pressé car il faut faire rentrer le quotidien en plus du reste : réunions, groupes...) - On pense au minimum à trois choses en même temps : c'est aussi quelque chose que je crée, c'est stimulant, j'ai des espaces de réflexion, mais aussi « les mains dans le cambouis », je vois plein de gens, je fais plein de choses, d'improbables rencontres.... • On est tous là depuis longtemps, visiblement on ne veut pas en partir. Peu de turnover aide à se connaître, à se faire confiance. A ce que l'équipe fasse un bloc. 	<p>Cela vient aussi de la direction ou des collègues. Il y a un regard d'ensemble, et on le sait quand on bosse.</p> <p>Ce n'est pas mal vécu si ça colle à mon fonctionnement. Moi aussi il m'arrive d'être sévère avec mes collègues.</p> <p>C'est difficile si on n'arrive pas à répondre aux attentes, ou si on est déjà insécurisé et qu'on a l'impression de ne pas y arriver.</p> <p>L'exigence peut dévaloriser, on a pu avoir l'impression de très bien travailler dans un lieu et ici, ne pas accéder à ce sentiment. L'exigence envers soi peut faire que l'on vit très mal le retour des collègues.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Parfois on est trop perfectionniste, on ne voit pas les raccourcis (comme : s'inspirer de ce qu'on a déjà écrit pour ne pas tout réécrire). On ne s'allège pas. <p>Le processus, la forme n'est pas toujours adaptée : faire tous ensemble certaines choses par ex.</p> <ul style="list-style-type: none"> • On décide ensemble, mais certaines personnes ne s'expriment pas. <p>Et être engagé sur trop de choses, ne plus savoir déléguer, être dans toutes les instances. La répartition des places est très inégale.</p> <p>On peut vite se sentir débordé dans sa vie. Car on peut tout faire, on est polyvalent. Mais il faut savoir dire non, ne pas se sentir surpuissant, avoir cette force de caractère.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le temps : on est tout le temps en train de pousser les murs. <ul style="list-style-type: none"> - Le quotidien est très rempli - On a du mal à faire des choix, on veut tout faire - On pense au minimum à trois choses en même temps, on est parfois sur des grands écarts (à la maison comme au travail) - Cela génère du stress
--	--

- Le collectif **pousse nos capacités intellectuelles** (émotionnelles ?), propres et collectives.

- Il y a énormément de **bonnes volontés**. On dit toujours qu'on va au moins essayer.

- **Il y a vraiment quelque chose au niveau du cœur**. Pour moi le foyer est comme une famille élargie, mais pour d'autres aussi on est lié de manière très forte. On est impliqué, on ne prend pas à la légère. Le projet me tient énormément à cœur, je suis prête à donner beaucoup pour qu'il perdure.

- Je sens moi beaucoup de **souplesse** dans les horaires que dans d'autres lieux. Sont prises en compte mes contraintes personnelles (mercredi pour les enfants, etc.). Ailleurs, on reçoit au dernier moment sa fiche d'horaires et on se dém... toi, si ta collègue est malade, tu te dém... Tu ne sais pas quel week-end tu vas bosser, etc.

Pour moi, c'est nouveau d'avoir des horaires, j'ai l'impression de ne pas travailler, de n'être jamais là.

- **Je ne sens pas de danger, de précarité pour le foyer**, dans d'autres lieux on ne savait pas si le service allait fermer à la fin de la semaine...

Ici, ça s'est **stabilisé** ces dernières années. C'est moins transmis, cette pression aux nouveaux. Moins de stress tangible (cf. procès, mise en conformité...). Du coup, j'ai l'impression que tout va bien.

Moi je suis entre les 2, on fait du bon travail, mais il faut rester vigilant, faire du bon boulot.

La **reconnaissance de l'extérieur** importante

- La **sécurité** d'ensemble, le **sentiment d'appartenance**, on ne peut pas en faire l'économie. Appartenance au projet, au foyer, au groupe. Reconnaissance, par les valeurs nous rassemblent.

Identification, aussi, au projet

- On adhère au même **socle de valeurs**. Mais on n'est pas embauché selon ce critère.

- C'est aux gens de **gérer les conflits**.

Sinon, on se demande toujours qui est le mieux placé pour gérer les conflits, qui est légitime.

- Par rapport à l'affectif, selon les affinités

- **Notre fonctionnement est un peu fou** : volume horaire, investissements, salaires... on ne peut pas faire pire ! Mais ici personne ne râle. Parce qu'on fait les horaires ensemble, tu ne subis pas tes heures sup.

- Pour certaines, sentiment que si on ne fait pas du bon boulot, on sautera (à cause des **contraintes extérieures**, de la conjoncture dans le social). On est menacé. On sait qu'on doit être bon, plus que bon, pas que satisfaisant. On est vu comme un modèle possible, dans l'évaluation externe !

Il me semble qu'il y a moins de lien avec l'extérieur maintenant, **moins de veille sur les contraintes à venir** (insécurité).

Ne pas adhérer aux valeurs, au moins dans les grandes lignes, ou ne pas y être ouvert. On peut alors être au foyer mais on ne reste pas longtemps, ou on le vit mal. Cela **peut exclure du collectif**.

Si les gens n'arrivent pas à gérer les conflits ?



<ul style="list-style-type: none">- Avec bienveillance, écoute, respect de ce qui se passe.- Par quelqu'un qui n'aurait pas d'enjeu affectif dans le conflit, qui aurait du recul pour rester le plus neutre possible.- Celia et Birte, pas par leur responsabilité, mais de par leur position (non engagées dans l'équipe, donc elles ont du recul)- On évite « hiérarchie » parce qu'on ne s'y reconnait pas. Mais la fonction est importante.- On peut s'appuyer sur l'amitié, mais aussi sur la fonction complémentaire des personnes (un « émotif » et quelqu'un qui « m'aide à descendre »). Fonctions formelles et informelles.	<p>Je ne sais pas encore bien qui est légitime.</p>
--	--

ANNEXE 7 – LES 3 TEMPS DE L'EXPLOITATION EN ADVP

ALÉTHÉIA Formation

Formation de Formateurs Conseil en Formation

TESSERE SARL

76, rue Boileau

69 330 MEYZIEU

tél.: 04-78-31-67-82

N° SIRET : 453 084 493 00015

Code APE : 8559A

N° de déclaration d'existence :

82 69 08265 69

Email : aletheia.tessere@free.fr

site Internet : aletheia-formation.com

Les trois TEMPS de l'EXPLOITATION de l'EXPÉRIENCE

Les trois temps de l'exploitation de l'expérience sont, chronologiquement : l'Expression du Vécu, le Traitement Cognitif, l'Intégration Psychologique.

1. L'Expression du Vécu.

Qu'est-ce que je viens de vivre durant cette activité ? Qu'est-ce que j'ai ressenti exactement durant l'expérience ? Cela m'a fait quel effet de réaliser cette tâche ?

Durant ce 1^{er} temps de l'exploitation de l'expérience, l'animateur demande à chaque participant, individuellement, de se plonger dans le ressenti qu'il a de l'expérience vécue. Quelles émotions, quels sentiments a-t-il eus durant la mise en situation ?

Objectifs de l'Expression du Vécu (EdV)

L'Expression du Vécu est destinée à favoriser un retour sur soi de chaque participant. En revenant sur la façon aussi précise que possible dont il a vécu l'expérience, chacun va pouvoir construire ensuite une compréhension de l'expérience qui soit à la fois personnelle (et non pas stéréotypée), authentique (basée sur du vécu), et impliquante (et non pas superficielle). L'EdV est ainsi un des fondements du Traitement Cognitif.

En demandant à chacun de nommer son vécu, l'animateur aide chaque personne à mieux se connaître, et à avoir un champ de conscience de soi plus large. C'est un des buts communs à l'ensemble des Mises en situation ADVP. C'est permettre à la personne d'avoir de plus en plus finement accès à sa vie intérieure, intime.

En particulier, l'expression écrite, fine, nuancée, avec un vocabulaire croissant pour identifier des sentiments de plus en plus précis, particuliers, est importante pour le développement psychologique de chacun. C'est une façon de passer de l'**affect** (ce qui est plaisir / ce qui est déplaisir) aux **émotions** (qui sont des réponses affectives variées¹, associant affect et conscience de la réaction des autres) puis aux **sentiments** (combinaisons d'affect, d'émotions, et de processus cognitifs, qui sont extrêmement variées, nuancées, spécifiques à chaque personne)². L'EdV permet ainsi de passer d'un vécu en bon / mauvais, à un vécu nuancé, complexe, accessible à la conscience, sur lequel la personne peut mettre du sens et avoir du pouvoir.

L'Expression du Vécu est aussi une façon de favoriser le changement chez les participants, en les aidant à relier les perceptions émotionnelles, affectives, et la compréhension intellectuelle, le côté plus cognitif du monde subjectif de chacun.

L'EdV repose sur la conception que le changement psychologique ne peut se faire qu'à partir de liens faits par la personne entre des événements présents, et des événements passés qui ont été marquants pour elle. Et que ces liens ne sont réellement opérants que lorsqu'ils associent émotions et éléments de compréhension³.

¹ Michael Franz BASCH distingue joie, surprise, intérêt, angoisse, dégoût, colère, peur, tristesse, honte, ennui. in: *Comprendre la psychothérapie. Derrière l'art, la science*. Collection La couleur des idées. Seuil, 1995.

² Définitions faites à partir de Conrad LECOMTE et Louise TREMBLAY : *Entrevue d'évaluation en counselling d'emploi*. Institut de Recherches Psychologiques, 1987.

³ Voir les travaux de Alice MILLER : *L'avenir du drame de l'enfant doué*. Collection le Fil Rouge. PUF, 1996.

ALÉTHÉIA Formation

L'Expression du Vécu a, enfin, deux objectifs secondaires :

- D'une part, l'EdV permet d'éviter que la personne ne soit parasitée, lors du temps de Traitement Cognitif, par tout ce qu'elle a ressenti dans l'expérience. Parler (à son cahier, voire aux autres participants si on le souhaite) de ses émotions soulage, permet de prendre du recul, de construire de la compréhension. C'est ce que l'on peut appeler la fonction cathartique de l'EdV.
- D'autre part, l'EdV favorise la cohésion du groupe de participants, l'écoute, la compréhension mutuelle, la solidarité par le dévoilement de soi que permet l'échange oral des ressentis.

2. Le Traitement Cognitif.

Qu'est-ce que je comprends de l'expérience que je viens de vivre ? Comment est-ce que je m'explique ce qui s'est passé ? Et qu'est-ce que les autres pensent du travail que nous venons de finir ?

Durant ce 2^{ème} temps de l'exploitation de l'expérience, l'animateur pose des questions au groupe, questions qui visent à une compréhension de l'expérience vécue, à partir des objectifs qui ont amené à proposer cette Mise en situation au groupe de participants, et à partir de ce que les participants ont vécu.

Objectifs du Traitement Cognitif (TC)

Le Traitement Cognitif a pour objectif la construction d'une compréhension collective de l'expérience vécue par les participants dans la mise en situation. Cette compréhension s'élabore à partir de l'accumulation des réflexions des participants. Son aboutissement est un champ conceptuel articulé (ou *champ de connaissances établi du groupe*⁴).

Durant le TC, il s'agit d'accumuler les points de vue, les manières d'expliquer, et de les faire préciser, approfondir. Cette accumulation n'est pas une simple collecte, mais l'élaboration d'une compréhension plurielle, complexe, vivante, avec des aspects contradictoires, opposés, complémentaires. C'est à partir de cette compréhension plurielle que chacun, lors du 3^{ème} temps de l'exploitation, l'Intégration Psychologique, pourra définir sa propre manière de comprendre telle ou telle problématique, en s'appuyant sur les questions proposées par l'animateur.

Un objectif secondaire du TC est, par la prise en compte et l'approfondissement de chaque idée émise, de favoriser un climat de respect et de tolérance dans le groupe. Enfin, l'entraide, la collaboration, la curiosité sont aussi des attitudes développées par le Traitement Cognitif.

⁴ Selon la terminologie de la méthode ACIM - Activité Cognitive et Image Modélisée).

3. L'Intégration Psychologique.

Qu'est-ce que j'ai appris sur moi ? Parmi toutes ces idées, lesquelles sont importantes pour moi ? Comment vais-je utiliser ce que j'ai compris sur moi, sur la société ? Que puis-je anticiper comme changements dans ma vie future à partir de ce que j'ai compris ? Quelles répercussions cela va-t-il avoir sur mon projet ?

Durant ce 3^{ème} temps de l'exploitation d'une expérience, l'animateur pose des questions qui cherchent à aider chaque participant à formaliser individuellement ce qu'il a appris, ce qu'il garde suite au Traitement Cognitif, et ce que cela change pour lui, actuellement, ou dans ce qu'il anticipe de son avenir.

Objectifs de l'Intégration Psychologique (IP)

L'Intégration Psychologique a pour objectifs l'appropriation personnelle, par chaque participant, d'une partie du champ conceptuel développé durant le Traitement Cognitif. Et une réflexion sur les façons dont cette compréhension nouvelle et personnelle peut être utilisée par la personne, ce qu'elle peut avoir comme effets, comme conséquences sur son avenir professionnel et/ou personnel. C'est permettre à chaque participant de déterminer ce qui est important pour lui dans toutes les idées qui ont été construites durant le TC, et lui demander soit de préciser ce que ces éléments choisis changent à sa perception actuelle de lui-même, du monde, de son projet, soit d'anticiper l'usage qu'il pourra en faire. Cela en fonction des objectifs généraux de la Progression.

Un exemple concret de ce que peut être l'Exploitation d'une expérience

Imaginons une personne venant de vivre une expérience intense, un accident de voiture. Et que l'on souhaite, avec son accord, lui permettre d'éviter ce type d'accident dans sa conduite ultérieure (objectif de l'animateur).

La première chose qui serait utile à cette personne, c'est de lui faire exprimer les sentiments qu'elle a ressentis (peur, évocation de la mort, de l'infirmité, souvenir d'un autre accident, stupéfaction, colère, etc.).

Puis, une fois ces émotions mises en mots, accessibles à la personne, discuter avec elle, et d'autres personnes, sur les causes de l'accident, sur les moyens possibles de l'éviter, de le prévenir, de l'atténuer, etc. Et aussi sur la compréhension des émotions ressenties (leur origine), et en quoi ce que ces émotions évoquent a pu avoir comme importance dans l'accident. "Vous avez ressenti de la colère, tout de suite après l'accident. Comment peut-on expliquer cette colère ?", etc.).

Puis, enfin, lui donner un temps pour faire sa synthèse personnelle, et définir ses résolutions, les choses qu'elle envisage de changer dans sa manière de conduire, ou qu'elle ne va pas changer, mais en mesurant les risques, etc.

ANNEXE 8 – EXEMPLE DE MANDAT

Février 2015

Mandat

Groupe Responsables de Maisons

Date de la délégation du mandat : 19 février 2015

Durée : un an

Instance délégante : Collège

Bilan annuel : au printemps

Qui : Représentants de chaque maison (plusieurs si possible) et une personne du groupe de direction, la constance des membres est importante

Rythme des réunions : chaque jeudi de 15h à 16h45

Liens avec d'autres groupes (partenaires) : les équipes des maisons, la Semaine, groupe de direction, groupe travail, groupe vacances, groupe accueil compagnons, groupe médical, groupe de jeunes, groupe accueil volontaires, groupe tutorat

Membres du groupe (2014/2015): [redacted]

Responsable ou coordinateur du groupe : [redacted]

But (définition) : développer une conscience globale de ce qui se passe au [redacted], **créer un espace d'échange**, travailler pour que les maisons aient plus de connaissance de ce qui se passe dans d'autres maisons, développer et maintenir une confiance favorable à l'échange et à l'entre-aide entre les membres, organiser certains aspects de la vie de la collectivité

Travail sur deux niveaux :

1. *Organisation pratique et coordination des événements, fêtes, visites, prises des décisions concernant ce domaine ou réorientation des questions vers d'autres groupes*
2. *Ecoute et entre-aide entre les membres et entre les maisons : chaque membre représente l'équipe de la maison, c'est-à-dire que les questions, ou éventuels soucis exprimés concernent l'équipe et non pas des personnes individuellement*

Obligations à respecter, priorités : les membres du groupe sont tenus d'informer leurs équipes des décisions prises, des informations transmises et de recueillir leur avis on leurs demandes. L'ensemble des éléments seront traités avec discrétion.

Mandat :

- Réunions chaque jeudi
- Présence indispensable d'une personne du groupe de direction et d'une personne de chaque maison
- Concertation avec d'autres groupes
- Organisation pratique et coordination des événements, fêtes, visites
- Ecoute, échange et entre-aide entre les membres en tant que représentants des équipes

ANNEXE 9 - LES GROUPES DU COLLEGE – (Septembre 2014)

GROUPE DE DIRECTION

Membres :

GROUPE ADMINISTRATIF

Membres :

A mandater

SECURITE

HYGIENE

**GROUPE RESPONSABLES DE
MAISONS**

Membres :

GROUPE TRAVAIL

Membres :

GROUPE MEDICAL

Membres :

**GROUPE ACCUEIL
COMPAGNONS
(bénéficiaires)**

Membres :

GROUPE TRAVAUX

Membres :

**GROUPE *BIENTRAITANCE PREV°
MALTRAITANCE**

Membres :

**GROUPE ACCUEIL
VOLONTAIRES**

Membres :

GROUPE VACANCES

Membres :

**GROUPE PILOTAGE
EVALUATION INTERNE**

Membres :

GROUPE COMMUNICATION

Membres :

**GROUPE PREPARATION DU
COLLEGE**

Membres :

GROUPE CULTUREL INTERNE

Membres :

GROUPE ENTRETIEN GRAND ATELIER

Membres :

**GROUPE CULTUREL
EXTERNE**

Membres :