HAL
open science

Les dynamiques d'engagement et de désengagement au travail : contribution à leur conceptualisation en clinique du travail à partir d'une intervention dans un service public de la propreté

Amélie Sandoval

To cite this version:

Amélie Sandoval. Les dynamiques d'engagement et de désengagement au travail : contribution à leur conceptualisation en clinique du travail à partir d'une intervention dans un service public de la propreté. Psychologie. HESAM Université, 2020. Français. NNT : 2020HESAC030 . tel-03151307

HAL Id: tel-03151307

https://theses.hal.science/tel-03151307

Submitted on 24 Feb 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

HESAM UNIVERSITÉ

le cnam

ÉCOLE DOCTORALE Abbé Grégoire

Centre de Recherche sur le Travail et le Développement

THÈSE

présentée par : **Amélie SANDOVAL**

soutenue le : **20 novembre 2020**

pour obtenir le grade de : **Docteur d'HESAM Université**

préparée au : **Conservatoire national des arts et métiers**

Discipline : **Psychologie et Ergonomie**

Spécialité : **Psychologie du travail**

Les dynamiques d'engagement et de désengagement au travail

Contribution à leur conceptualisation en clinique du travail, à partir d'une intervention dans un service public de la propreté

THÈSE dirigée par :

Mme KOSTULSKI Katia, Professeure des universités en Psychologie, Cnam

Jury

Mme Flore BARCELLINI Professeure des universités en Ergonomie, Cnam	Présidente
Mme Brigitte ALMUDEVER Professeure des universités en Psychologie sociale du travail et des organisations, Université Toulouse - Jean Jaurès	Rapporteure
M. Philippe SARNIN Professeur des universités en Psychologie du travail et des organisations, Université Lyon 2 - Lumière	Rapporteur
Mme Dominique LHUILIER Professeure émérite des universités en Psychologie du travail, Cnam	Examinatrice
M. Simon VIVIERS, Professeur agrégé en Sciences de l'orientation, Université Laval - Québec	Examinateur
M. Fernando ANDRADE Chef du service de la prévention et des conditions de travail, Direction de la Propreté et de l'Eau, Mairie de Paris	Invité

THÈSE

Cette thèse a été financée par le Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation et la Mairie de Paris, dans le cadre d'une convention industrielle de formation par la recherche (CIFRE).

Convention CIFRE n°2014/0238

À Jean-Pierre,

Discret seigneur de l'aube

Remerciements

Ce travail a été à la fois une aventure personnelle et une aventure collective : la liste des remerciements sera longue, et sans aucun doute incomplète.

Tous mes remerciements, pour commencer, à ma directrice de thèse, Katia Kostulski : pour avoir accepté de diriger ce travail, et pour son accompagnement et son encadrement, tant dans l'intervention que dans le travail recherche. Merci pour sa rigueur méthodologique et scientifique, son écoute à la fois fine et exigeante, mais aussi son ouverture et son enthousiasme si précieux dans le travail de recherche.

Des remerciements aussi à Fernando Andrade pour m'avoir accueillie au BPRP de la Direction de la propreté et de l'eau, avoir manifesté avec constance à la fois son soutien et son intérêt pour ce travail, et avoir œuvré pour qu'il puisse se faire.

Je tiens également à remercier les membres de mon jury de thèse, Brigitte Almudever, Flore Barcellini, Dominique Lhuilier, Philippe Sarnin et Simon Viviers d'avoir accepté de lire ce travail, de l'évaluer et de le discuter.

Cette thèse n'a été possible que parce que des professionnel.le.s se sont engagé.e.s dans l'intervention menée à la DPE et ont tenté, avec nous, d'agir dans leur milieu de travail, avec toutes les joies et les peines, les satisfactions et les déceptions que cela a pu comporter : Claude, Dramane, Gabriel, Gilbert, Fabrice, Frédéric, Jean-Pierre, Laurence, Lotfi, Luc, Maurice, Mohamadou et Stéphanie, merci à tous les 13 ! Je remercie également : les professionnel.le.s des divisions 13 et 14 et du STPP qui ont participé à ce travail ; nos commanditaires ; toute l'équipe du BPRP : « mes collègues du bureau » ; Vincent Stocker et Laurent Sallagoïty pour le travail réalisé ensemble dans les derniers mois de l'intervention et pour avoir tenté de lui donner une suite. À la ville de Paris, merci enfin à Sophie Zuber, qui œuvre la mise en place et à l'accompagnement des CIFRE, pour son efficacité, sa compréhension et son aide, ainsi qu'aux anciens collègues du « SAPAD ».

Je remercie très sincèrement Antoine Bonnemain et Yves Clot qui nous ont invitées à prendre leur suite sur ce terrain d'intervention, ont permis et accompagné notre arrivée, et ont gardé une oreille attentive à ce qui s'y passait.

Ce travail a aussi bénéficié de l'attention et de l'appui formel et informel des membres de mon comité de suivi de thèse, dont les précieux apports sont allés des discussions sur le fond aux partages sur l'expérience du « travail de thèse », en passant par des conseils (efficaces !) en oligothérapie : je remercie Flore Barcellini, Willy Buchmann et Yvon Miossec.

Tout le long de cette thèse, j'ai aussi eu la chance d'avoir pu participer à un ensemble de cadres de travail et de dialogue qui ont beaucoup nourri et soutenu ma réflexion et mon élaboration. Je remercie toute l'équipe de psychologie du travail - clinique de l'activité, et notamment : les membres des séminaires de recherche « Langage, Dialogue, Interaction », « Travail et affects », et « Intervention » ; la si soutenante « cordée » du séminaire « Doctorant.e.s » ; et l'équipe pédagogique de psychologie du travail qui m'accueille en tant qu'ATER. Des remerciements particuliers à Nadine Poussin qui m'a orientée sur les chemins de la recherche et de la ville de Paris ; à Maria Ianeva et Yvon Miossec qui ont pris le temps de lire et discuter avec moi, avec à la

fois sérieux et délicatesse, des parties de ce travail dans les dernières semaines de sa rédaction ; à Marc-Éric Bobillier Chaumon pour ses conseils avisés et ses encouragements ; à Rossitza Kaltchéva, « ma pair » depuis une belle dizaine d'année maintenant ; à Philippe Poupard et Dominique Salaün qui ont participé aux relectures

Je remercie également plus largement mon laboratoire de recherche : Pierre Falzon et Katia Kostulski, si attentifs aux « jeunes chercheur.e.s », Chimène Bety (qui nous manque) et Jean-Claude Vautrin (qui va bientôt nous manquer) pour leur professionnalisme et leur gentillesse, et tout.e.s les doctorant.e.s et jeunes docteur.e.s « engagé.e.s » qui participent à en faire un espace qui est aussi le nôtre (Nicolas, Christian, Marie-Line, Marie, Mathilde, Camille M, Siaka, Sophie : merci pour ce que nous avons pu organiser et discuter ensemble, et pour tous les échanges et soutiens informels si précieux dans « l'aventure de la thèse »).

Mes remerciements vont aussi aux auditrices et auditeurs du CNAM : grâce à leur curiosité et leur exigence, leur investissement si singulier dans le parcours pour devenir psychologue du travail, les temps d'enseignements sont aussi des moments qui mettent au travail, théoriquement et cliniquement, et cela a grandement contribué à ce travail d'intervention et de recherche.

Je ne peux terminer ce manuscrit sans une pensée reconnaissante pour quelques personnes qui, pour la plupart sans le savoir, ont donné à mon parcours des inflexions et des encouragements, dont je réalise aujourd'hui qu'ils ont largement contribué à mon orientation vers la psychologie, la recherche et l'enseignement : « Monsieur Davidoff », Alain Ducousso-Lacaze, Agnès Villechaise, Christophe Philippe, François Géraud, Loraine Kennedy, Pascal Weil, Franck Mathieu, Bénédicte Zimmermann et les « deux Dames ».

Tous mes remerciements et ma gratitude aux proches qui se sont intéressés à ce travail et l'ont soutenu (de façon très concrète parfois) : Joël, Laure, Virginie, Guillaume (Gui), Marie-Lucie, Mathilde (et Alban !), ma soutenante et minutieuse équipe de relecteurs et relectrices ; Marie-Christine et Hervé, Stéphane et Angélique, Michèle et Suzanne, qui ont permis la délocalisation du travail d'écriture à « l'air frais » ; Mélanie, Bénédicte, Guillaume (Guigui), Tony, Ivan, Laetitia, François, Laetitia, Asia, et bien sûr Claire et Virginie.

Merci enfin à ma joyeuse équipe du quotidien pour sa patience (et son impatience qui aide à finir !), son soutien et sa vivacité à toute épreuve. Nous devrions, maintenant que « le gros travail » est fini, pouvoir passer un peu plus temps ensemble…

Une dernière pensée, émue, pour Roger.
Et ainsi va la vie…

Résumé

Cette thèse porte sur l'engagement et le désengagement au travail, qu'elle conceptualise comme des conduites chargées de significations, pouvant prendre des formes et des fonctions diverses dans l'activité des professionnels.

Elle trouve son origine dans une intervention en clinique de l'activité (Clot, 2008 ; Kostulski, 2010), menée dans un service municipal de la propreté auprès de chefs d'équipe d'éboueurs et de leur ligne hiérarchique. A partir d'une commande du service, cette intervention a consisté à co-analyser, avec treize chefs d'équipe du nettoiement, des difficultés qu'ils rencontraient dans leur activité, puis à les mettre en discussion entre eux et leur ligne hiérarchique. L'objectif était d'expérimenter des cadres coopératifs permettant de trouver collectivement des ressources face aux problèmes rencontrés par les professionnels, et de développer de nouvelles modalités de travail, entre échelons et fonctions, dans le service.

L'intervention et les analyses menées ont à la fois provoqué et mis au jour des mouvements d'engagement et de désengagement chez les professionnels. Nous avons cherché à les spécifier et les comprendre, en nous appuyant sur des matériaux empiriques et cliniques issus de notre expérience de terrain, que nous avons mis en discussion avec des apports théoriques de la psychologie du travail et des organisations (Meyer et Allen, 1991 ; Kahn, 1990 ; Morrow, 1983 ; Paillé, 2005 ; Schaufeli, 2010 ; Vandenberghe, 2016) et de différentes perspectives en psychopathologie du travail et en clinique du travail (Clot, 1999 ; Dejours, 2008 ; Lhuilier, 2006 ; Molinier, 2006 ; Veil, 2012 ; Viviers, 2017). Nous avons alors tenté à la fois d'éclairer nos matériaux à partir des théories et de mettre les théories à l'épreuve de nos matériaux.

Ce travail nous amène à proposer de concevoir l'engagement et le désengagement comme des dynamiques singulières et parfois paradoxales de mobilisation de soi dans l'activité, pouvant varier en fonction des moments, des situations et des personnes, et liées au contexte organisationnel et institutionnel dans lequel elles se déploient. Une analyse langagière de dialogues issus de l'intervention et des processus psychologiques qui les sous-tendent (Kostulski, 2011), s'appuyant sur des approches pragmatiques de l'énonciation (Rabatel, 2008 ; Vion, 2005), vient *in fine* étayer cette proposition en permettant d'identifier concrètement certaines de ces dynamiques, leurs liens avec l'activité, ainsi que leurs implications subjectives et leurs effets sur le travail.

A partir de là sont discutés les effets possibles du type de dispositif d'intervention que nous avons déployé sur l'engagement et le désengagement, ainsi que les rapports entre engagement, désengagement et santé, et le caractère potentiellement pathogène ou, à l'inverse, favorable au développement des sujets et de leur activité, des dynamiques d'engagement et de désengagement identifiées.

Mots-clés : engagement au travail ; désengagement au travail ; cliniques du travail ; santé au travail ; psychopathologie du travail ; encadrement intermédiaire ; service public ; propreté

Abstract

The dynamics of commitment and disengagement at work

A contribution to their conceptualization for clinical approaches in work analysis:
the case of an intervention in a waste collection department

This thesis focuses on commitment and disengagement at work from the perspective of behaviors charged with meaning, which can take on various forms and functions in the activities of people at work.

It originated with an intervention in the clinic of activity approach (Clot, 2008; Kostulski, 2010) in a municipal waste collection department with first line managers and their own managers. Commissioned by the department, this intervention consisted of analyzing with thirteen first line managers some of difficulties they encountered in their work and engaging them in discussions between themselves and with their own managers. The objective was to experiment with cooperative frameworks that would make it possible to collectively find resources to address problems at work and to develop new ways of working between hierarchical levels and different functions within the department.

The intervention and the analyses carried out revealed and triggered off variations in engagement and disengagement among the workers. We sought to identify and understand these variations using empirical and clinical data from our field work which we confronted with theoretical contributions from occupational and organizational psychology (Meyer and Allen, 1991; Kahn, 1990; Morrow, 1983; Paillé, 2005; Schaufeli, 2010; Vandenberghe, 2016) and from occupational psychopathology and different clinical approaches in work analysis (Clot, 1999; Dejours, 2008; Lhuilier, 2006; Molinier, 2006; Veil, 2012; Viviers, 2017). We then attempted to interpret our data with these theories and at the same time used the data to test the theories.

This work has led us to propose considering commitment and disengagement as the singular and at times paradoxical dynamics of self-mobilization in activity, which can vary according to different moments, situations and people. These dynamics are linked to the organizational and institutional context in which they are deployed. A linguistic analysis of dialogues resulting from the intervention based on pragmatic approaches in interpreting enunciations (Kostulski, 2011; Rabatel, 2008; Vion, 2005) finally supports this proposition by making it possible to concretely identify some of these dynamics, their construction in the activity as well as their subjective implications and effects on the work.

Our data and analysis finally lead us to discuss the possible effects of the method we used in the intervention on commitment and disengagement. They question too the links between commitment, disengagement and health, and the potentially effects of commitment and disengagement dynamics on the development of the subjects and their activity.

Keywords: commitment at work; disengagement from work; clinical approaches in work analysis; occupational health; occupational psychopathology; management; public service; cleanliness

Table des matières

Remerciements 1

Résumé 3

Abstract 4

Liste des tableaux 9

Liste des figures 9

Liste des annexes 9

Introduction 10

<u>Première partie</u> : Contexte et cadre de la recherche 16

Chapitre 1. L'organisation de la prise en charge de la propreté de Paris 17

1.1. La propreté à la ville de Paris 17

1.1.1. Bref historique de la prise en charge de la propreté à Paris 17

1.1.2. La Direction de la propreté et de l'eau (DPE) 24

1.2. L'organisation du Service Technique de la Propreté de Paris (STPP) 26

1.2.1. Présentation générale 26

1.2.2. Une organisation territoriale de la prise en charge de la propreté 27

1.2.3. Les « techniciens de service opérationnel » et leur hiérarchie 28

1.2.4. La fonction publique de la ville de Paris 30

1.2.5. Le dialogue social et les syndicats 32

1.2.6. Les élus et les usagers 34

Chapitre 2. L'absentéisme et la commande de la DPE 36

2.1. Une préoccupation initiale de la DPE : l'absentéisme des éboueurs 36

2.2. La commande de départ et son « histoire » 42

2.2.1. Une première intervention menée par l'équipe de recherche de psychologie du travail et de clinique de l'activité du CNAM 42

2.2.2. La formulation d'une nouvelle commande à l'origine d'une seconde intervention 44

Chapitre 3. Le cadre théorique et méthodologique de l'intervention menée 46

3.1. L'intervention et la recherche en clinique du travail et en clinique de l'activité 46

3.2. Quelques repères théoriques et méthodologiques en clinique de l'activité 48

3.2.1. Une méthodologie développementale 48

3.2.2. La particularité de l'observation 49

3.2.3. L'analyse de l'activité : tâche prescrite, activité réalisée et réel de l'activité 50

3.2.4. Métier et genre professionnel 51

3.3. Engagement et réflexivité de l'intervenant-chercheur 52

3.3.1. Un engagement subjectif fort dans les milieux de travail et dans le rapport avec les professionnels 52

3.3.2. Transfert et contre-transfert, prise et reprise 54

Récapitulatif du contexte et du cadre de l'intervention et de la recherche 57

Deuxième partie : Intervention réalisée et problématisation **58**

Chapitre 4. L'intervention réalisée au STPP **59**
4.1. La dynamique globale de l'intervention 62
4.1.1. Phase exploratoire : recueil d'informations, travail de la commande et construction d'un dispositif d'intervention (novembre 2014 – septembre 2015) 62
4.1.2. Co-analyse de l'activité des chefs d'équipe (octobre 2015 – juin 2017) 69
4.1.3. De la mise en discussion des analyses effectuées à la mise en interrogation de l'organisation (octobre 2015 – décembre 2017) 72
4.1.4. Des résultats de l'intervention à l'expérimentation de nouveaux modes de travail collectif (à partir de juillet 2016) 76
4.1.5. Vers une pérennisation et une généralisation des modes de travail expérimentés ? (à partir de mai 2017) 79
4.2. Les résultats des co-analyses réalisées avec les chefs d'équipe 81
4.2.1. La méthode des autoconfrontations simples et croisées 81
4.2.2. Le travail de co-analyse mené dans la division 13 83
4.2.2. Le travail de co-analyse mené dans la division 14 92
4.2.3. Obstacles rencontrés dans le travail de co-analyse 101
Récapitulatif de l'intervention menée et du travail de co-analyse 102

Chapitre 5. La construction de l'objet de la recherche : du vécu au questionnement de l'engagement et du désengagement au travail **103**
5.1. Les mouvements d'engagement et de désengagement identifiés dans l'intervention et les analyses menées 103
5.1.1. Engagement et désengagement dans l'intervention 104
5.1.2. Engagement et désengagement dans les activités co-analysées 108
5.1.3. La douloureuse apparition de l'engagement comme objet explicite des dialogues. 110
5.2. De l'absentéisme au désengagement et à l'engagement des professionnels 113
5.3. Des engagements et des désengagements aux formes et fonctions multiples 116
5.3.1. Reprise des différentes manifestations d'engagement et de désengagement identifiées 116
5.3.2. Premiers éléments de définition de l'engagement et du désengagement 118
Questionnement de départ sur l'engagement et le désengagement au travail 119

Troisième partie : Ressources théoriques **120**

Chapitre 6. L' « engagement » en psychologie du travail et des organisations **122**
6.1. L'engagement organisationnel 124
6.1.1. Les premiers travaux : l'engagement comme concept permettant de décrire et comprendre des « lignes d'action » 124
6.1.2. Engagement affectif, engagement de continuité, engagement normatif 125
6.1.3. Antécédents et effets de l'engagement organisationnel 128
6.2. De l'engagement organisationnel à l'engagement au travail 130
6.2.1. Vers un élargissement des conceptualisations 130

6.2.2. Les « conditions psychologiques » de l'engagement et du désengagement au travail 132
6.2.3. Engagement au travail versus burn out 134
6.3. L'implication au travail 136
6.3.1. Travail et identité 136
6.3.2. Antécédents et effets de l'implication au travail 137
6.4. Le désengagement au travail 139
6.5. Synthèse 141

Chapitre 7. Les apports de l'analyse du travail et des perspectives cliniques pour penser l'engagement et le désengagement au travail 144
7.1. La tradition francophone de l'analyse du travail : de l'exécutant au professionnel « engagé » 145
7.1.1. La distinction entre travail prescrit et travail réel 145
7.1.2. Réel du travail et mobilisations subjectives 146
7.1.3. Engagement et inscription dans une « chaîne symbolique des activités » 148
7.2. Engagement, désengagement, activité 150
7.2.1. Le modèle de l'activité dirigée en clinique de l'activité 150
7.2.2. Le sens de l'activité 155
7.3. Les conduites d'engagement et de désengagement 158
7.3.1. Des conduites d'adaptation 158
7.3.2. Des conduites défensives 161
7.3.3. Des conduites de résistance et de dégagement ? 170
7.4. Synthèse 174
Thèse et hypothèses 176

<u>Quatrième partie</u> : Analyse des données et résultats 177

Chapitre 8. Méthodologie d'analyse et matériaux retenus 179
8.1. Une analyse langagière de l'énonciation 179
8.1.1. Perspective pragmatique 179
8.1.2. De la nature des difficultés d'interprétation de nos matériaux à la focalisation sur l'énonciation 180
8.1.3. Énonciation, prise de position et prise en charge 182
8.1.4. Sur-énonciation, sous-énonciation et effacement énonciatif 185
8.2. Unités, méthode et corpus d'analyse 187
8.2.1. Unités et méthode retenues pour l'analyse langagière 187
8.2.2. Construction des corpus analysés 190
Récapitulatif de la méthodologie d'analyse 192

Chapitre 9. Analyses 193
9.1. Valérie : engagement transgressif et désengagement impossible 194
9.1.1. Éléments de contexte 194
9.1.2. Analyses des extraits retenus 196
9.1.3. Synthèse des analyses 217

9.2. Pascal : un engagement et un désengagement « hors normes », radicaux et solitaires.. 220
9.2.1. Éléments de contexte ... 220
9.2.2. Analyses des extraits retenus ... 222
9.2.3. Synthèse des analyses ... 243
9.3. Clément : du renoncement au réengagement ? ... 248
9.3.1. Éléments de contexte ... 248
9.3.2. Analyses des extraits retenus ... 250
9.3.3. Synthèse des analyses ... 268

Chapitre 10. Résultats et discussion ... 270
10.1. Des dynamiques complexes d'engagement et de désengagement ... 271
10.1.1. Récapitulatif des différentes formes et fonctions de l'engagement et du désengagement repérées dans les analyses ... 271
10.1.2. Retour sur la thèse et les hypothèses ... 276
10.2. Limites des analyses réalisées et des lectures de l'engagement et du désengagement proposées ... 283
10.2.1. Retour sur la méthodologie d'analyse ... 283
10.2.2. Les dimensions non explorées ... 287
10.3. Perspectives ... 289
10.3.1. Du réengagement et du désengagement produits par l'intervention à l'hypothèse d'une organisation « désengageante » ... 289
10.3.2. L'engagement n'est pas la santé ... 295

Bibliographie ... 302

Glossaire ... 318

Annexes ... 320

Résumé ... 377

Résumé en anglais ... 377

Liste des tableaux

Tableau 1 : Extrait des résultats des élections professionnelles du 4/12/2014 : 32
Tableau 2 : Tableau des chefs d'équipe volontaires pour participer à l'intervention 70
Tableau 3 : Grille de travail des problèmes (division 13) 77
Tableau 4 : Situations de transmissions/signalements travaillées dans la division 13 84
Tableau 5 : Les liens entre justification et traitement de la plainte 95
Tableau 6 : Grille récapitulative des dimensions et indices retenus pour les analyses langagières 188

Liste des figures

Figure 1 : Organigramme général simplifié de la DPE 25
Figure 2 : Ligne hiérarchique de l'exploitation 30
Figure 3 : Organigramme « élargi » de la DPE 35
Figure 4 : Variation des taux d'absentéisme des éboueurs entre 2002 et 2014 37
Figure 5 : Formalisation sur l'absentéisme des éboueurs, à partir des « explications » circulant dans la direction 41
Figure 6 : Chronologie générale du déroulement de l'intervention 61
Figure 7 : Schéma du dispositif d'intervention global 67
Figure 8 : Récapitulatif des différentes réunions du comité de pilotage 76
Figure 9 : Proposition d'organisation des réunions collectives (division 14) 78
Figure 10 : Synthèse des questions et points soulevés 87
Figure 11 : Le circuit de la plainte du point de vue des chefs d'équipe 93
Figure 12 : Synthèse des questions et points soulevés par le collectif du 13e 98
Figure 13 : Formalisation sur l'absentéisme, le désengagement et l'engagement des agents des ateliers 115
Figure 14 : Triangle de l'activité dirigée (à partir de Clot, 2004a) 152

Liste des annexes

Annexe 1 : Repères organisationnels 321
1.1. Organigrammes 321
1.2. Les différents niveaux hiérarchiques de la division 323
1.3. Fiche de poste TSO 324
1.4. Exemple de roulement des groupes (sur deux mois) 325
Annexe 2 : Repères géographiques 326
2.1. Découpage territorial des divisions de la propreté du STPP 326
2.2. Plan de la division 13 327
2.3. Plan de la division 14 328
Annexe 3 : Repères temporels 329
3.1. Chronologie générale de l'intervention 329
3.2. Chronologie des premières étapes du travail réalisé autour des formulaires dans la division 13 : 331
Annexe 4 : Formalisations sur l'absentéisme 332
Annexe 5 : Retranscriptions intégrales des montages supports des analyses 337
5.1. Séquences de travail avec Valérie : éléments de contexte et transcription 338
5.2. Séquences de travail avec Pascal : éléments de contexte et transcription 347
5.3. Séquences de travail avec Clément : éléments de contexte, traces de son activité et transcription 356

Introduction

Tant dans la littérature scientifique que dans la littérature spécialisée en direction des professionnels des ressources humaines ou des consultants en entreprise, l'engagement au travail est massivement associé au bien-être des salariés et à la performance de l'entreprise. L'engagement serait à la fois un opérateur de santé et une source d'efficacité. Dans ces travaux, la santé dans son versant psychologique est fréquemment ramenée au bien-être. Dagenais-Desmarais définit le bien être psychologique au travail comme « une expérience subjective positive où l'on tend à exprimer le meilleur de soi et qui se construit à travers soi, à travers ses relations sociales au travail et dans les interactions avec son organisation » (Dagenais-Desmarais et Privé, 2010, p.70) [1]. Elle développe, à partir de ses recherches théoriques sur les conceptions du bien-être et d'une série d'études empiriques, un modèle conceptuel inductif du « bien-être psychologique au travail », en cinq composantes (Dagenais-Desmarais, 2010 ; Dagenais-Desmarais et Privé, 2010) : l'adéquation interpersonnelle au travail (soit le fait d'avoir des relations interpersonnelles positives et constructives au travail), l'épanouissement dans le travail, le sentiment de compétence au travail, la reconnaissance au travail et la volonté d'engagement au travail. La volonté d'engagement est décrite comme le désir de contribuer activement au bon fonctionnement de l'organisation et à l'atteinte de ses objectifs, le fait de vouloir prendre des initiatives et d'être prêt à faire plus que ce qui est demandé. Cette dernière composante amène Dagenais-Desmarais à préconiser aux organisations des actions ayant pour objectif de susciter l'engagement des employés, en vue de contribuer à leur santé mentale. Dans cette perspective, le bien-être psychologique au travail et l'engagement sont considérés comme fondamentaux à la fois pour la santé des individus et pour l'efficacité organisationnelle (Huyghebaert, 2015).

Les travaux développés dans la littérature anglophone sur l'engagement au travail autour de Schaufeli, Bakker et Leiter, qui s'inscrivent dans la perspective de la psychologie positive, abondent dans ce sens : défini par ces auteurs comme un état affectif et motivationnel de bien-être au travail, positif et épanouissant, l'engagement au travail aurait un rôle central dans la performance et la productivité des employés, et donc dans celles de l'entreprise (p. ex. Bakker et Leiter, 2010 ; Schaufeli, 2013). A l'inverse, le désengagement au travail, une des composantes du burn out pour ce courant de recherche (Maslach et Leiter, 1997/2011), apparaît comme un problème pour la santé des professionnels et l'efficacité organisationnelle. Ces approches sont

[1] Ce texte et la bibliographie attenante suivent les normes bibliographiques de l'APA. Les citations seront ainsi soit entre guillemets dans le texte (moins de 40 mots), soit sans guillemets sous forme de paragraphe en retrait (plus de 40 mots). Néanmoins, concernant les références bibliographiques, quand cela nous paraissait important de situer historiquement les ouvrages cités, nous avons opté pour deux particularités par rapport aux règles de l'APA, régulièrement présentes dans les écrits académiques, qui permettent de contextualiser les ouvrages cités en spécifiant la date de leur parution originale, et pas seulement la date de l'édition consultée. Quand il s'agit d'un ouvrage traduit, nous précisons alors, aussi bien dans la bibliographie que dans le texte, la date de la parution en langue originale puis la date de la traduction consultée, avec une barre oblique entre les deux. Ce qui donnera par exemple : Vygotski, L. (1934/1997). *Pensée et langage*. Paris : La Dispute., dans la bibliographie, et Vygotski (1934/1997), dans le texte. Quand il s'agit d'un ouvrage en français, dans la bibliographie et lors de la première occurrence, nous précisons la date de l'édition consultée et entre crochets la date de la première parution de l'ouvrage. Ce qui donnera par exemple : Wallon, H. (1982 [1938]). *La vie mentale*. Paris : Éditions sociales., dans la bibliographie, et Wallon (1982[1938]), lors de la première occurrence dans le texte.

actuellement répandues : les manuels de conseil en management proposent ainsi différents leviers pour engager les individus et les équipes, tandis que les ouvrages de psychologie positive incitent les professionnels et les organisations à trouver des voies pour développer le bonheur et le bien-être au travail (Lecomte, 2019).

Nos analyses, développées à partir d'une intervention en clinique de l'activité et ancrées, en psychologie du travail, dans le champ des cliniques du travail, amènent à interroger de telles conceptions où l'engagement au travail serait nécessairement « positif », et le désengagement « négatif », pour regarder l'engagement et le désengagement comme des processus complexes, souvent concomitants, dont le destin, les effets sur la santé, sur le travail et sur l'efficacité sont variables. Ce sont ces processus que notre thèse prend pour objet, et qu'elle cherche à comprendre et à conceptualiser à partir de leur observation et de leur élaboration dans des situations réelles. Le point de départ de ce travail de thèse est une intervention réalisée à la Direction de la propreté et de l'eau (DPE)[1] de la ville de Paris, à la demande de responsables de son service technique de la propreté. L'attente du service est de mieux connaître l'activité des chefs d'équipe qui encadrent les éboueurs, leurs contraintes et leurs ressources pour gérer leurs équipes au quotidien. Nos commanditaires sont, en arrière-plan, très préoccupés par l'importance de l'absentéisme dans les ateliers du nettoiement et ils ont aussi comme objectif que l'intervention permette de trouver comment les chefs d'équipe pourraient contribuer à faire baisser l'absentéisme des éboueurs. Le travail avec nos commanditaires et les premiers mois de l'intervention nous ont amenés à proposer un dispositif ayant pour visée de contribuer à faire avancer des difficultés concrètes, rencontrées par les chefs d'équipe, en partant de leurs analyses et en mobilisant d'autres échelons hiérarchiques et fonctions dans le service. La perspective était de développer la possibilité pour ces chefs d'équipe d'agir sur l'organisation du travail afin de construire un cadre de travail qui favorise l'engagement des éboueurs.

Dans cette intervention, déployée dans le cadre contractuel d'une Convention industrielle de formation par la recherche (CIFRE), nous avons travaillé pendant trois ans avec treize chefs d'équipe de la ville de Paris, une partie de leurs propres encadrants, des membres de la direction du service ainsi que des membres du Bureau de prévention des risques professionnels (BPRP). Ce travail de terrain a notamment consisté à co-analyser avec les chefs d'équipe leur activité, et à tenter sur cette base d'entrer en dialogue avec leurs propres encadrants pour résoudre des problèmes qu'ils rencontraient, expérimentant alors dans le cadre de l'intervention des nouvelles modalités de travail collectif à l'intérieur de la chaîne hiérarchique. Dans les derniers mois a été travaillée la possibilité de pérenniser les cadres et modalités de travail expérimentés dans l'intervention, en vue d'instaurer des rapports durables de coopération inter-échelons, permettant de mieux identifier les problèmes rencontrés par les professionnels de terrain dans leur activité, et de chercher à les résoudre avec eux, en s'appuyant non seulement sur leur diagnostic mais aussi sur leurs analyses et leurs propositions de solutions.

[1] Un glossaire, reprenant notamment les sigles les plus fréquemment utilisés, est disponible p.318 et sur une feuille cartonnée mobile annexée à la version papier de la thèse remise aux membres du jury.

Cette intervention a buté sur la difficulté première d'engager les professionnels dans le dispositif proposé, des chefs d'équipe jusqu'aux commanditaires de l'intervention eux-mêmes, difficulté qui nous a progressivement amenée[1] à nous intéresser au désengagement et à l'engagement des professionnels, dans l'intervention et dans leur travail. Nous avons repris l'ensemble de l'intervention menée et cherché à repérer les différentes « manifestations » d'engagement et de désengagement que nous avions rencontrées. Ce premier niveau d'analyse nous a amenée à formaliser un questionnement de départ sur l'engagement et le désengagement au travail. Pour répondre aux questions que nous nous posions, nous nous sommes tournée vers différentes ressources théoriques. Nous avons d'abord cherché à identifier comment l'engagement et d'autres notions périphériques étaient définis et abordés en psychologie du travail et des organisations, ce qui nous a permis de spécifier notre questionnement et de le faire avancer, mais aussi de constater un écart entre la façon dont ces études et conceptualisations décrivaient et analysaient l'engagement au travail, et ce que nous avions pu observer lors de notre intervention. Nous avons alors cherché d'autres perspectives en psychopathologie et en clinique du travail, pour poursuivre l'investigation. Celles-ci nous ont permis d'élaborer une description et une conceptualisation de l'engagement et du désengagement au travail, articulée autour d'une thèse et de quatre hypothèses de travail, proposant de les concevoir comme des processus de mobilisation des professionnels dans leur activité, qui relèvent de multiples dimensions, et dont les effets sur la santé et l'efficacité du travail et des organisations sont variables. Nous avons ensuite construit une méthodologie d'analyse langagière, afin de pouvoir étudier plus précisément une partie de nos matériaux, et de pouvoir y confronter cette fois-ci nos propres propositions de conceptualisation de l'engagement et du désengagement. Le plan de la thèse suit ce mouvement d'ensemble.

Dans une **première partie**, nous présentons le contexte et le cadre de l'intervention-recherche menée, en commençant par l'histoire de la prise en charge de la propreté à Paris jusqu'à son organisation actuelle. Nous y détaillons l'organisation du Service Technique de la Propreté de Paris (STTP), au sein de la DPE, dans ses aspects formels et informels, en présentant à la fois son organigramme officiel et un organigramme « élargi » qui prend en compte le rôle d'autres acteurs que sont les élus de la ville de Paris et les usagers (chapitre 1). Un ensemble d'éléments organisationnels et géographiques, disponibles en annexe (annexes 1 et 2), complète cette présentation avec notamment des organigrammes plus détaillés, des extraits de fiches de poste et des cartographies. La commande et la question de l'absentéisme, à l'origine de notre intervention dans le service, sont ensuite précisées (chapitre 2). Nous voyons comment différentes commandes se sont suivies et superposées, liées d'une façon plus ou moins directe avec une préoccupation ancienne mais toujours actuelle de la direction autour de l'absentéisme élevé des éboueurs, pour aboutir à une contractualisation entre la DPE et l'équipe de recherche autour du projet d'investiguer et de mieux saisir l'activité de l'encadrement intermédiaire des éboueurs (les chefs d'équipe), et sa gestion au quotidien des équipes. Cette partie se termine par une présentation du cadre théorique et méthodologique de l'intervention menée, celui de la clinique du travail et, plus spécifiquement, celui de la clinique de l'activité (chapitre 3). Nous y abordons la question des liens

[1] Nous utiliserons dans cet écrit le nous « académique », et les différents « nous » utilisés seront accordés en fonction du sens : au masculin pluriel quand il renvoie à un groupe (mixte) dont nous faisons partie, au féminin singulier quand il engage essentiellement notre propre personne, et au féminin pluriel quand il engage plus généralement notre directrice de thèse et nous-même.

entre l'intervention et la recherche, et explicitons des éléments théoriques et méthodologiques sur lesquels s'appuie notre intervention au STPP. Un point porte plus spécifiquement sur la subjectivité de l'intervenant-chercheur, son engagement et ses affects, qui, dans ce type de démarches d'intervention et de recherche qui visent à la fois la transformation et la connaissance, sont sollicités à de multiples niveaux et nécessitent un travail de réflexivité.

La **seconde partie** est consacrée à la présentation de l'intervention menée et à la construction, à partir de cette intervention, de l'objet de notre recherche. Nous nous arrêtons d'abord sur une présentation de l'intervention qui cherche à la fois à la décrire et à en analyser les grandes étapes, les tournants pris et les obstacles rencontrés (chapitre 4). Des chronologies disponibles en annexe complètent cette présentation en donnant à voir dans le détail la succession des cadres de travail mis en place pendant les trois ans qu'a duré l'intervention, et aussi le temps pris par certaines étapes (annexe 3). Dans cette présentation de l'intervention réalisée, nous consacrons une sous-partie conséquente aux co-analyses de l'activité réalisées avec les chefs d'équipe. Elles donnent à voir ce sur quoi ils butent, et à travers cela comment exécuter leur tâche met à l'épreuve leur mobilisation et leur demande parfois une persévérance, une opiniâtreté et une prise d'initiative qui n'ont rien d'évident dans leur milieu professionnel et dans l'organisation qui les emploie. Ce travail de co-analyse a porté sur deux catégories d'activités menées par les chefs d'équipe : les signalements et transmissions d'informations depuis le terrain et le traitement des plaintes. La co-analyse a permis d'entrer dans le détail de ces activités et de révéler, du point de vue des chefs d'équipe, un ensemble de dysfonctionnements qui rendent ces activités difficiles, problématiques et parfois impossibles. Le travail de co-analyse a aussi mis au jour ce que nous avons appelé des « tensions », qui traversent le métier. Ces tensions sont liées à des choix, à des arbitrages, que doivent faire les chefs d'équipe et pour lesquels il n'y a pas vraiment d'accord entre eux, de façons de faire prescrites par l'organisation et/ou partagées dans le métier. Les chefs d'équipe doivent alors souvent transiger sur des objectifs ou règles de métier importants pour eux. Au final, ils paraissent confrontés à des buts et des nécessités pas toujours compatibles entre eux, des moyens humains et matériels pas toujours suffisants et adaptés, et des difficultés à faire comprendre et avancer les problèmes qu'ils rencontrent sur le terrain. Le manque de réactivité et d'efficacité des interlocuteurs et des procédures est régulièrement pointé, et la qualité du travail réalisé semble être souvent en deçà de ce que les chefs d'équipe voudraient faire ou pensent qu'il faudrait faire. Aussi bien dans l'intervention que dans les activités analysées, un ensemble de manifestations ou de mouvements d'engagement et de désengagement apparaissent (chapitre 5). Au cours de l'intervention, ceux-ci ont été en partie discutés avec nos commanditaires, sur la base de formalisations les mettant en lien avec le phénomène de l'absentéisme qui les préoccupe. Ces formalisations sont regroupées en annexe (annexe 3). Ce sont la rencontre et l'observation de ces mouvements d'engagement et de désengagement au cours de l'intervention, puis leur reprise, qui nous ont menée à nous interroger sur l'engagement et le désengagement au travail, leur définition et leur développement, ce qui les génère et ce qu'ils impliquent, leurs articulations entre eux et leur rapport à la santé. Ils nous ont paru d'emblée traversés par des conflits, des contradictions, parfois des paradoxes, liés à la coexistence pour un même sujet ou dans le collectif, simultanément ou dans le temps, de discours et d'actes qui peuvent relever aussi bien de l'engagement que du désengagement au travail.

Dans la **troisième partie**, nous présentons un ensemble de ressources théoriques que nous avons mobilisées dans l'objectif de mieux qualifier les processus d'engagement et de désengagement repérés, et d'essayer de les comprendre. Ces ressources sont regardées à l'aune de nos observations cliniques et empiriques, qui sont parfois mobilisées pour illustrer et discuter certains aspects des théories présentées. Une revue de littérature sur les travaux développés en psychologie du travail et des organisations sur l'engagement organisationnel, l'engagement au travail et l'implication au travail (Meyer et Allen, 1991 ; Kahn, 1990 ; Morrow, 1983 ; Paillé, 2005 ; Schaufeli, 2013 ; Vandenberghe, 2016) nous permet d'avancer dans la précision de ce que nous entendons par « engagement », « désengagement », ou encore « processus d'engagement et de désengagement ». (chapitre 6). Nous tentons notamment de distinguer, dans ces travaux, les conceptions et propositions qui peuvent faire sens avec ce que nous avons observé sur notre terrain, de celles qui paraissent ne pas pouvoir permettre d'en rendre compte. Certaines approches semblent alors incompatibles avec nos propres observations, parce qu'elles conçoivent l'engagement et le désengagement comme des opposés exclusifs l'un de l'autre et comme des réalités trop statiques et stables (dans le temps et d'une situation à l'autre) pour appréhender des processus qui, de notre point de vue, se développent, varient et s'articulent au cours de l'activité et de la vie réelle au travail. Dans un second temps, nous présentons d'autres approches et auteurs, issus de la tradition francophone de l'analyse du travail, de la clinique de l'activité, de la psychopathologie du travail, de la psychodynamique du travail et de la psychosociologie du travail (Clot, 2004a[1999] ; Dejours, 2008 [1980] ; Lhuilier, 2006 ; Molinier, 2006 ; Veil, 2012 ; Viviers, 2017), qui permettent de penser l'engagement et le désengagement au travail dans leurs liens avec l'activité et comme des conduites, notamment d'adaptation, de défense et de résistance, qui peuvent prendre différentes significations et ne se comprennent qu'en les ramenant aux caractéristiques aussi bien des professionnels que des situations de travail (chapitre 7). Nous formulons sur cette base une thèse et des hypothèses sur la façon dont on peut concevoir l'engagement et le désengagement dans une perspective clinique.

La **quatrième et dernière partie** du manuscrit met nos propositions sur l'engagement et le désengagement au travail à l'épreuve d'une analyse méthodique et outillée de matériaux langagiers issus de notre terrain. Pour ce faire nous avons cherché un niveau d'analyse et des théories du langage qui puissent permettre de saisir et caractériser, à travers ce que les professionnels disent de ce qu'ils font, la façon dont ils s'engagent et/ou se désengagent plus ou moins dans la réalisation de leurs activités, comment ils présentent et vivent cet engagement et ce désengagement, à quoi ces derniers répondent et ce qu'ils permettent dans la situation de travail examinée. Nous avons choisi de mobiliser des auteurs qui s'intéressent à l'énonciation dans une perspective pragmatique (Rabatel, 2008 ; Vion, 2005), et identifié des phénomènes et des indices langagiers pertinents à rechercher dans nos dialogues pour attraper, au-delà de ce que les professionnels disent faire, leur rapport subjectif à ce qu'ils disent : comment ils se positionnent en termes d'adhésion ou d'appréciation par rapport à leurs propos, s'ils les défendent en leur nom et les prennent en charge ou pas, etc. (chapitre 8). Appliquée à des extraits de dialogues issus de l'intervention mettant en jeu trois professionnels sur lesquels nous avons choisi de centrer notre analyse, cette méthodologie nous a permis d'identifier des dynamiques singulières et contrastées d'engagement et de désengagement, leurs liens avec l'activité menée et le contexte (matériel,

relationnel, organisationnel, institutionnel) de cette activité, et leurs implications subjectives pour les professionnels (chapitre 9). Les extraits de dialogues sur lesquels nous avons travaillé sont issus de séquences du travail de co-analyse mené dans l'intervention, que nous avons organisées et utilisées sous deux formes : elles ont à la fois fait l'objet de montages vidéo et audio et d'une transcription (disponible en annexe 5). Les résultats des analyses langagières sont repris dans un chapitre de discussion et de conclusion, dans lequel nous revenons sur nos hypothèses, nos analyses et leurs limites. Nous nous arrêtons pour finir sur deux questions que notre travail permet de discuter : celle des effets de l'intervention menée, son potentiel « ré-engageant », mais aussi ses butées en lien notamment avec les caractéristiques et le fonctionnement de l'organisation dans laquelle elle s'est déroulée ; et celle des liens entre l'engagement, le désengagement et la santé (chapitre 10).

L'ensemble du texte est ponctué par des récapitulatifs et reprises des grandes lignes de notre travail : soit sous une forme brève dans des encadrés qui mettent en exergue des éléments structurants de la thèse (le contexte et le cadre de l'intervention-recherche, l'intervention menée et le travail de co-analyse, le questionnement de départ, la thèse et les hypothèses, la méthodologie d'analyse) ; soit sous une forme plus développée dans des synthèses qui, dans les parties théoriques et analytiques de ce travail (partie 3 et 4), reprennent les principaux éléments théoriques que nous retenons pour comprendre l'engagement et le désengagement au travail, et les interprétations auxquelles nous mènent les analyses langagières réalisées, concernant ce qui se passe sur un plan subjectif et psychologique dans les dynamiques d'engagement et de désengagement repérées. Enfin, une feuille mobile, reprenant le glossaire de la thèse, les pseudonymes utilisés, les conventions de retranscriptions, et les indices et codes utilisés dans l'analyse des extraits, est jointe au manuscrit afin d'en faciliter la lecture.

Première partie :

Contexte et cadre

de la recherche

Chapitre 1. L'organisation de la prise en charge de la propreté de Paris

Le point de départ de notre recherche est une intervention menée à la Direction de la propreté et de l'eau (DPE) de la ville de Paris. Dans cette partie, nous présenterons cette direction et le milieu professionnel dans lequel s'est déroulée cette intervention de terrain. Après un survol historique de la prise en charge de la propreté à Paris, nous nous arrêterons sur l'organisation de la DPE et de son service technique en charge du nettoiement des rues et de la collecte des déchets.

1.1. La propreté à la ville de Paris

1.1.1. Bref historique de la prise en charge de la propreté à Paris

Un détour par l'histoire de la prise en charge du nettoyage des rues parisiennes permet d'une part de saisir comment la propreté est progressivement devenue une mission de service public, aux enjeux politiques et techniques forts, et d'autre part d'observer la façon dont le service s'est très concrètement organisé pour faire face à la tâche tentaculaire de nettoyer et maintenir propre une ville aussi vaste et à la densité croissante. Pour une part non négligeable, cette organisation perdure encore aujourd'hui et nous verrons aussi, dans la description et l'analyse de l'intervention menée, qu'une partie des questions et problématiques mises en discussion au cours de l'intervention a une histoire ancienne.

Des premières préoccupations concernant les déchets à leur prise en charge organisée par les autorités

La gestion des déchets et la propreté des rues ne semblent pas être une préoccupation des citadins jusqu'au Moyen-Âge. Mais cette période connaît un essor des villes et une concentration de la population dans des espaces où, contrairement aux campagnes, le « retour dans le cycle écologique naturel » des déchets (Lhuilier et Cochin, 1999, p.19), utilisés alors comme engrais pour la terre ou nourriture pour les animaux, n'est pas possible. L'accumulation des déchets commence alors à poser des problèmes mais reste une problématique secondaire pour des citadins davantage préoccupés par leur survie et ne faisant pas de lien entre insalubrité et pandémies. Les travaux de Prost (2006, 2007, 2014, 2015), Barles (Barles, 2005, 2011, 2015 ; Barles et Guillerme, 2016) et Béguin (2013) permettent de retracer l'organisation progressive d'une prise en charge publique du nettoyage des rues et de l'enlèvement des ordures, notamment à Paris. Les premières mesures de salubrité publique sont impulsées à partir du XIIe siècle par quelques monarques incommodés par la situation. En 1184-1185, Philippe Auguste tente de régler le problème de l'amoncellement de la boue et des ordures dans la capitale en recourant au pavage des rues et en ordonnant la création de canaux et fossés centraux pour désencombrer certains quartiers. D'autres mesures suivront au fil des règnes, notamment en lien avec le développement dramatique des épidémies en Europe. Ainsi au XIVe siècle, suite à une épidémie de peste, le prévôt de Paris demande aux habitants de balayer devant leur maison et de

transporter leurs boues et leurs ordures dans des endroits prévus à cet effet. Parallèlement à l'organisation du nettoyage des rues sont mis en place dès le XIIIe siècle des systèmes d'amende et de contrôle de plus en plus forts pour ceux qui ne suivraient pas les ordonnances édictées[1]. Jusqu'à la fin du Moyen Âge, les différentes mesures prises reposent essentiellement sur la prise en charge par les habitants des tâches de nettoyage et de désencombrement, et sont relativement peu suivies.

Au XVIe siècle, Louis XII puis François Ier tentent de mettre en place des services organisés d'enlèvement des boues puis des ordures, et apparaît la profession des « boueux ». Leurs tentatives s'accompagnent de la création de taxes afférentes aux nouveaux services fournis qui butent sur des résistances des citadins peu enclins à payer pour le ramassage de leurs déchets. Se met finalement en place un système mixte dans lequel les habitants sont chargés de balayer devant chez eux et de mettre en tas les déchets, tandis que l'autorité se charge du transport et prélève une taxe pour le financer. Cette taxe durera finalement de 1532 jusqu'à 1873. Au XVIIe siècle, Louis XIV poursuit les efforts pour améliorer la propreté. Le ramassage des ordures à Paris est de plus en plus régulé, avec des heures de dépôt et de collecte des ordures et la mise en place d'itinéraires de ramassage. Il faut noter que ce sont des entrepreneurs privés qui assurent cette tâche de ramassage. Les immondices sont d'abord transportées aux portes de la ville, puis différents ré-usages se développent pour les utiliser comme de l'engrais ou du combustible.

Au fil du XVIIIe siècle, les préoccupations concernant les déchets évoluent : d'une part le développement des activités industrielles et artisanales (fonte des suifs, équarrissage des chevaux, boucherie, triperie, tannerie, etc.) entraine l'accumulation d'une nouvelle saleté particulièrement odorante et putride, d'autre part la population commence à s'inquiéter des risques de maladies générés par les déchets. De nouveaux usages de la ville, par des classes aisées qui commencent à s'y promener, développent aussi l'attente d'une plus grande exigence de propreté des sols permettant un déplacement plus aisé (Denys, 2015). L'organisation du nettoiement des rues se veut alors devenir plus précis et quotidien, et des sanctions sont prises à l'égard des riverains et des « entrepreneurs du nettoiement » qui ne rempliraient pas leurs obligations. En 1750, apparaissent à Paris les premiers tonneaux d'arrosage permettant le lavage de chaussées des grandes voies. A la veille de la Révolution, sont promulguées les premières lois concernant le nettoyage des rues et des places dans toute la France et précisant les obligations des riverains[2].

Concernant plus spécifiquement Paris, l'évacuation des déchets et le nettoyage des rues fait l'objet d'un appel à idées par l'administration parisienne en 1779. Les projets sont nombreux, détaille Corbin (2008), et vise à enfermer ou à évacuer les ordures. Ils posent la question de qui doit se charger de ces missions, avec notamment l'idée que cela pourrait être une tâche pour les forçats, les mendiants, les pauvres et les infirmes, ce qui permettrait en quelque sorte de régler à la fois un problème sanitaire et un problème social : « Les réformateurs caressent le projet d'évacuer tout à la fois l'ordure et le vagabond, les puanteurs de l'immondice et l'infection sociale » (Corbin, 2008, p.138). Ce sont finalement des entreprises privées qui se chargeront d'évacuer les déchets.

[1] Cf. par exemple le règlement en 1270 de Messire Jean Sarrazin, nommé voyer de Paris par Saint-Louis, poste qui consiste à assurer la police et le nettoiement des rues de Paris : ce règlement prévoit que les habitants nettoient quand le voyer en publiera l'ordre en faisant crier le ban et que ceux qui s'y refusent paient une amende.
[2] Ordonnances des 9/01/1767 et 26/07/1777.

Elles emploient des « boueurs » qui passent avec des tombereaux, après les chiffonniers, pour ramasser les déchets qui sont ensuite évacués à l'extérieur de la ville et éventuellement vendus à des cultivateurs. Pendant la Révolution, la même organisation se maintient concernant le nettoiement de Paris. Mais jusqu'alors à la charge du pouvoir central, la tâche est transférée à la municipalité. À partir de 1790, le transport et l'évacuation des boues et des ordures de la ville sont pris en charge par un service municipal financé par les impôts.

Le tournant hygiéniste et technique du XIXe siècle

L'essor du néo-hippocratisme chez les médecins, dans la seconde moitié du XVIIIe siècle, vient souligner le lien entre insalubrité urbaine et mortalité, en affirmant que le milieu joue un rôle primordial pour la santé. Des études statistiques révèlent l'existence d'une surmortalité dans les villes, comparativement aux campagnes. Un consensus émerge selon lequel « il faut changer les villes » (Barles, 2011, p.32), projet qui sera mis en œuvre par les ingénieurs et hygiénistes du XIXe siècle, et avec l'impulsion forte du préfet Haussmann[1]. Sur le plan de la propreté parisienne, cela se traduit par une poursuite de l'externalisation des ordures ménagères en dehors de la ville et le développement de l'organisation du nettoyage des rues, par les ingénieurs des Ponts et chaussées en charge des services techniques parisiens. Des bornes fontaines, installées à partir de 1820 et alimentées par le canal de l'Ourcq, permettent de développer l'arrosage des sols et sont ouvertes deux fois par jour pendant une heure. Le nettoiement par l'eau qui s'écoule des fontaines, et qui entraine les salissures regroupées au préalable par les balayeurs, est complété par de l'arrosage manuel et même de l'arrosage à l'aide de machines arroseuses. Le balayage se perfectionne aussi avec le développement de balais, rabots et raclettes permettant un meilleur rendement et l'intervention de machines balayeuses à chevaux équipées de balais-rouleaux. Ces opérations sont facilitées par la poursuite du pavage puis le revêtement (macadam, bitume) des voies, et par le développement des trottoirs et des chaussées bombées, séparés par des caniveaux latéraux raccordés aux bouches d'égout[2].

Avec Haussmann, les tâches de nettoiement, historiquement essentiellement prises en charge par les riverains et des entreprises privées, relèvent de plus en plus de la municipalité. Pour les services municipaux, il ne s'agit alors plus tant de contrôler le balayage et le nettoyage que de l'organiser à l'échelle de la ville. Le 10 octobre 1859, le nettoiement des rues est retiré des attributions de la préfecture de Police pour devenir une attribution de la préfecture du département de la Seine, qui en confie l'organisation à ses « Ingénieurs du pavé ». A partir de 1873[3], les parisiens n'ont officiellement plus en charge le balayage des voies mais doivent s'acquitter d'une taxe de balayage pour financer cette activité maintenant prise en charge par la municipalité. En ce qui concerne les ordures, elles sont enlevées de plus en plus vite et le service de ramassage a lieu plus tôt dans la journée à partir de 1884 : les déchets doivent être le moins possible présents et visibles. Ils ne doivent plus non plus être déposés sur la voie publique de

[1] Georges Eugène Haussmann (1809-1891) a été préfet de la Seine de 1853 à 1870 et dirigé à ce titre les importantes transformations d'aménagement et de voirie qu'a connues Paris durant le Second Empire.
[2] Le réseau d'égouts actuel nait en 1854, développé par l'ingénieur Eugène Belgrand sous l'impulsion du préfet Hausmann. Expérimenté dans les années 1880, le tout-à-l'égout est imposé à partir de 1897.
[3] La loi du 26 mars 1873 convertit en taxe municipale l'obligation pour les riverains des voies publiques de balayer le sol livrer à la circulation.

façon sauvage : en 1883, le préfet de la Seine Eugène Poubelle signe un arrêté imposant l'usage de boîtes, dont le volume et la forme sont imposés, dans lesquelles les habitants devront déposer leurs ordures ménagères et dont les horaires de sorties et de rentrées sont réglementées, comme c'est toujours le cas aujourd'hui. Le matériel de collecte des ordures s'améliore aussi avec le recours de plus en plus fréquent à des engins mécaniques. Enfin, des efforts sont faits sur la transformation des ordures. On continue d'en broyer une partie pour la transformer en engrais transporté ensuite en train en dehors de la périphérie parisienne, les cultivateurs de banlieue ayant progressivement délaissé cette forme d'engrais. En 1893 est construite près de Paris la première usine d'incinération de déchets. Elle entre en service en 1900.

A la fin du XIXe siècle, la rue parisienne a largement changé d'aspect. La propreté est de plus en plus légiférée et administrée, des professionnels y sont dédiés avec des cantonniers chargés du balayage et du nettoyage, et des éboueurs et égoutiers chargés de l'enlèvement des boues et des ordures. Les différentes innovations techniques et organisationnelles de cette époque, de leur côté, marquent un tournant important dans le traitement, mais aussi la non-réutilisation, des boues et des déchets : « Le tout-à-l'égout, la boîte à ordures et l'incinération attestent bien d'un tournant de l'hygiène au XIXe siècle qui, progressivement, prend le pas sur la volonté de recyclage, de récupération, d'économie des matières. » (Béguin, 2013, p.15).

Les débuts d'un service public et municipal de la propreté de Paris

A partir du milieu du XIXe siècle, se constitue ainsi progressivement un véritable service « municipal », « public », de nettoiement de la ville de Paris qui a pour finalité l'intérêt général des habitants de la cité (Prost, 2006, p.19). Ce service continue à se développer et à moderniser ses techniques au fil du XXe siècle.

Dans les années 1910-1920, la collecte des ordures devient un enjeu de taille. Le tonnage de déchets produits augmente significativement et plus rapidement que le nombre d'habitants, passant de 1 084 600 m3 d'ordures ménagères (soit 411 litres par habitant) en 1900 à 1 760 576 (soit 615 litres par habitant) en 1922 (Girard, 1923). Une taxe d'enlèvement des ordures ménagères est votée en 1921 par le conseil municipal et mise en place quelques années plus tard. Les parisiens s'acquittent alors, et c'est toujours le cas aujourd'hui via les impôts locaux, de deux taxes concernant la propreté : une taxe de balayage (à partir de 1873) et une taxe d'enlèvement des ordures ménagères (à partir de 1926). A cette époque, la collecte se fait le matin par « déversement à ciel ouvert » : le contenu des réceptacles de propreté sortis par les propriétaires ou les concierges est versé dans des tombereaux (tirés par des chevaux, puis tous motorisés à partir de 1919), qui suivent des itinéraires précis et qui sont conduits et chargés par une équipe de cinq personnes (un conducteur, deux « chargeurs », un chiffonnier qui répartit et entasse les ordures dans la benne du tombereau, et un balayeur qui balaie ce qui a pu tomber pendant le chargement). Les déchets sont ensuite traités dans une usine dépendant de la TIRU[1].

[1] L'entreprise TIRU (Traitement Industriel des Résidus Urbains) s'occupe du traitement des déchets qui sont soit transformés en engrais, soit incinérés. Devenue une filiale de Dalkia, du groupe EDF, elle exploite toujours des centres de traitement des déchets utilisés par la ville de Paris et on entend dans les ateliers des expressions comme « aller vider [la benne] à la TIRU ». En décembre 2018, elle a pris le nom de « Dalkia Wastenergy » qui met l'accent sur la volonté de transformer les déchets en énergie renouvelable (production de chaleur).

Ce service municipal de la propreté est organisé de façon à couvrir l'ensemble du territoire parisien, aussi bien pour ce qui concerne le ramassage des ordures ménagères que le nettoiement (poussière, neige) des rues, places, halles et marchés de la ville. Aucune voie publique ne doit échapper à cette couverture, et l'espace de la ville est ainsi découpé en cinq circonscriptions géographiques, elles-mêmes subdivisées en une centaine d'ateliers de nettoyage de 30 à 40 ouvriers, chaque atelier ayant en charge plusieurs cantons, un canton correspondant à un ensemble de rues. Des cantonniers ou ouvriers titulaires employés en régie directe ainsi que des ouvriers temporaires (souvent des chiffonniers) sont ainsi affectés à des ateliers pour assurer la collecte des ordures, et le balayage et le lavage des rues. Ils travaillent sur trois tranches horaires (matinée, après-midi, soirée) et sont encadrés par des « cantonniers chefs ». Sauf cas particuliers, ils réalisent l'ensemble des tâches du nettoiement (collecte, balayage et lavage des trottoirs, déblaiement des halles et marchés, etc.) tel que c'est le cas aujourd'hui. Les conducteurs sont eux affectés à des garages et ont pour tâche exclusive la conduite des tombereaux. En 1922, Paris compte 4032 ouvriers en régie directe et 975 conducteurs, et 107 ateliers (Girard, 1923). Les ateliers sont réunis en groupes, généralement de trois, chaque groupe étant encadré par un chef principal, responsable du service pour l'ensemble de son groupe. Chaque arrondissement est ensuite dirigé par un contrôleur technique, et chaque circonscription par un ingénieur en chef. Le service de la propreté a aussi recours à des sociétés extérieures privées (notamment pour la conduite et l'entretien de certains engins). Ces sociétés privées agissent sous les ordres directs de la municipalité qui doit par ailleurs assurer la coordination entre ces employés du privé, et ses propres employés en régie directe (Girard 1923). Aujourd'hui encore, les cantons constituent l'unité de base du découpage géographique, sur laquelle s'appuie la répartition des tâches de balayage et de lavage. De façon plus générale, nous le verrons, l'organisation géographique et hiérarchique est restée relativement stable : la ville est découpée en « divisions territoriales », dont le territoire correspond à un arrondissement ou un regroupement d'arrondissements, qui à leur tour sont découpées en « secteurs » qui correspondent à un ensemble de 2 ou 3 ateliers.

Nouvelles attentes en termes de propreté et développement des moyens

Les enjeux de la propreté, par contre, évoluent significativement avec, dans la seconde moitié du XXe siècle, un glissement des attentes de la santé publique vers l'esthétique et le confort. Les finalités hygiénistes n'ont pas disparu mais l'amélioration des équipements de voirie, avec notamment le tout-à-l'égout, a considérablement réduit les risques infectieux et épidémiques. Pour autant les exigences de propreté se maintiennent et au-delà des microbes, c'est l'ensemble des déchets et détritus qui doivent disparaître : Paris, capitale à la renommée internationale, doit se caractériser par une propreté exemplaire et être agréable à vivre, tant sur le plan olfactif que visuel (Prost, 2006). Pour Kokoreff (1991), on entre alors dans une ère « post-hygiéniste » qui se caractérise par « une évolution de la sensibilité collective à l'égard non pas tant du propre et du sale que des traces de saleté et de propreté » (p.94) : là où l'hygiénisme cherche à évacuer le sale, et où nettoyer c'est désinfecter et prévenir la prolifération des microbes, le post-hygiénisme cherche à effacer les traces de saletés, et nettoyer équivaut à « produire une image de netteté » (p.95). Par ailleurs, dans cette seconde moitié du XXe siècle, le tonnage mais aussi le volume des déchets continuent d'augmenter : à la fin des années 1990, les occupants du territoire parisien

produisent 1,1 million de tonnes d'ordures par an, ce qui représente une augmentation de 30% en 30 ans (Vasseur, 1999). Parmi les nouveaux défis qui se posent alors à la propreté émerge l'enjeu économique et environnemental du tri et du recyclage (du verre puis du papier), notamment pour faire face à la multiplication, en nature et en volume, des emballages et contenants collectés. Dans ce contexte d'augmentation des besoins et des attentes, le service de la propreté rencontre au moins deux difficultés dans les années 1960 et 1970 : celui du manque de main d'œuvre (la ville commence alors à recruter de façon de plus en plus massive des « saisonniers » venus d'Afrique du nord puis d'Afrique subsaharienne) et celui du manque de moyens financiers pour recruter suffisamment et renouveler le matériel (Prost, 2006).

Dans l'après-guerre, le service du nettoiement est relativement important en effectif et en budget, avec 4500 personnes soit 12% des effectifs de la préfecture, et un budget représentant environ 8% des dépenses (Prost, 2006). Administrativement, il est rattaché à la Direction de la Voirie qui devient la Direction de l'Aménagement urbain en 1968, lors de la création du département de Paris[1]. Cette direction appartient à la Direction Générale des services techniques, l'une des quinze directions de la préfecture de la Seine. Suite à la loi du 31 décembre 1975, est rétablie à Paris la fonction de maire[2] et Paris se dote d'une « double exécutif » (Nivet, 2004, p.16) avec un préfet de Police ayant toujours des attributions fortes[3]. En 1979, sous le premier mandat de Jacques Chirac, le service du nettoiement de la ville de Paris devient une Direction, la « Propreté de Paris » (PP), qui réunit en une même entité tous les moyens matériels et humains participant à la collecte et au nettoiement des rues, alors qu'auparavant certains étaient dispersés dans d'autres services de la collectivité. La PP suit la même organisation territoriale que celle décrite précédemment, avec des circonscriptions (au nombre de trois : nord, est, sud), elles-mêmes découpées en 14 subdivisions[4]. A cela s'ajoute une circonscription fonctionnelle, créée en 1982 pour prendre en charge les opérations de nettoyage exceptionnelles qui nécessitent des moyens particuliers : intervention après une manifestation ou un accident, nettoiement du périphérique et des voies sur berge, déneigement, etc. Cette nouvelle direction tente d'organiser différemment le service afin de rationaliser l'utilisation des moyens. Se développe notamment à cette période un nouveau « tour de collecte » permettant d'optimiser l'utilisation des engins : les ordures sont ainsi ramassées entre 6h et 9h lors d'un premier tour des bennes, puis entre 9h30 et 12h lors d'un second. Sont aussi créées des collectes de soirée qui sont en partie privatisées. Cette privatisation marque un

[1] La loi du 10/07/1964, entrée en vigueur le 01/01/1968, démantèle le département de la Seine et Paris prend alors le statut particulier d'être à la fois une commune et un département.

[2] Historiquement, la municipalité de Paris a longtemps été dirigée et administrée par le pouvoir central, confiée à des représentants du Roi puis de l'Etat. En 1871, suite à la Commune, Paris perd son caractère de municipalité autonome. Elle est sous l'autorité du préfet de la Seine qui est un représentant de l'Etat. En 1964 son statut évolue suite au démantèlement du département de la Seine. Nait alors le Département de Paris qui ne comprend qu'une seule commune : Paris. Le conseil municipal a alors bien un président mais dont la fonction est essentiellement représentative. C'est toujours l'Etat qui garde le pouvoir exécutif via le préfet de Paris, qui supervise les maires d'arrondissement, et le préfet de Police de Paris. C'est finalement lors de la Loi du 31 décembre 1975 portant sur la réforme du régime administratif de la ville de Paris qu'est créé la fonction de « maire de Paris ». Le premier maire alors élu est Jacques Chirac, en 1977 (Nivet, 2004).

[3] Jusqu'à la réforme de 2017 sur le statut de la ville de Paris, le préfet de Police de Paris gardait en effet des attributions dévolues au maire dans les autres communes, dans des domaines comme la circulation, la lutte contre l'habitat indigne, les nuisances sonores, les affaires funéraires, la police des baignades ou encore la délivrance des titres d'identité. La récente loi sur le statut de Paris (loi n°2017-257 du 28/02/17) introduit des modifications en transférant des compétences du préfet vers le maire.

[4] La circonscription Nord est composée de 4 subdivisions (8e/17e, 9e/10e, 16e, 18e), la circonscription Est de 6 subdivisions (1er/4e, 2e/3e, 11e, 12e, 19e, 20e), la circonscription Sud de 4 subdivisions (5e/6e, 7e/14e, 13e, 15e).

tournant dans prise en charge municipale de la propreté : pour la première fois, des tâches sont entièrement déléguées, dans le cadre de marchés, à des entreprises qui travaillent indépendamment de la ville (Vasseur, 1999). A partir des années 1980, avec le développement du recyclage, se mettent en place des collectes séparées pour les matériaux recyclés.

La Propreté de Paris devient en 1987 la Direction de la protection de l'environnement dont l'objectif est de « préserver l'environnement ainsi que la qualité de vie des Parisiens et de leurs enfants en protégeant l'Air, l'Eau et le Sol »[1]. Les effectifs augmentent alors considérablement avec environ 6220 agents au début des années 1990. Il faut noter qu'à partir du rétablissement d'un maire élu à Paris, la propreté s'érige en enjeu central des campagnes électorales et des mandats. Les enjeux politiques autour de la propreté, au moins depuis la fin des années 1970, sont particulièrement forts : la propreté semble être un critère important de satisfaction ou d'insatisfaction des habitants vis-à-vis de leurs mairies d'arrondissement et de leur maire. Les attentes des « usagers-clients », pour reprendre l'expression de Prost (2014), sont l'objet d'une prise en compte croissante par les différents maires et candidats à la mairie (Jeuland et Sauvage, 2001 ; Moati, 2001 ; Rotman, 2006), et la municipalité cherche à rendre visible ses actions en faveur de la propreté. C'est notamment l'époque de l'adoption d'un même « vert bambou » pour les tenues des éboueurs, leur matériel et les engins utilisés (Prost, 2014). En 2006, la direction conserve son acronyme mais change de nom, en devenant la Direction de la propreté et de l'eau, et se recentre sur deux missions techniques : la propreté de Paris et la gestion de ses eaux et de son réseau d'assainissement. Il faut noter que, parallèlement à la montée en puissance de son activité, la PP puis la DPE poursuivent les efforts de mécanisation, avec entre autres le déploiement d'une flotte de camions bennes dotés d'un système mécanique de chargement, pouvant soulever les conteneurs en plastique à roulettes qui ont remplacé en 1983 les poubelles métalliques. De nouveaux engins d'aspiration et de lavage sont régulièrement testés et déployés, et la mairie s'efforce d'entretenir et de renouveler régulièrement son parc d'engins et ses équipements.

Après cette rapide présentation de la façon dont la propreté de Paris est devenue une mission de service public et dont sa prise en charge par la collectivité s'est déployée sur le plan technique et organisationnel, nous nous arrêterons dans le point suivant sur le fonctionnement actuel de la Direction de la propreté et de l'eau.

[1] Extrait de « Le métier d'éboueur », documentation interne à destination des agents, Direction de la protection de l'environnement, juillet 1991.

1.1.2. La Direction de la propreté et de l'eau (DPE)

La mairie de Paris constitue une collectivité territoriale particulière puisqu'elle est à la fois commune et département, le conseil de Paris délibère à la fois en tant que conseil municipal et en en tant que conseil départemental. Son champ de compétences est ainsi vaste, et encore en voie d'extension avec le transfert en cours d'une partie des compétences exercées par la préfecture de police vers la ville de Paris, notamment en matière de surveillance de proximité, de circulation et de stationnement[1]. La mairie de Paris développe donc des actions à de nombreux niveaux et dans des domaines variés : logement ; aménagement, services urbains et environnement ; développement économique ; culture ; aide sociale et solidarité ; famille ; jeunesse et sport ; enseignement et formation ; sécurité. À cela s'ajoutent les fonctions relatives à l'état civil et l'organisation des élections qu'elle exerce au nom de l'État. Ces missions et le fonctionnement même de la commune et du département de Paris nécessitent par ailleurs d'importants services généraux (administratifs, financiers, juridiques, informatiques, etc.).

A la période de notre intervention (2014-2017), la mairie de Paris est constituée de 20 directions, d'un centre d'action sociale et d'une inspection générale, ainsi que d'un secrétariat général et des cabinets du maire et de ses adjoints. Selon le bilan social 2016, au 31 décembre 2016, elle employait 51145 agents dont 42480 titulaires[2]. Son budget annuel est de l'ordre de 5500 M€ pour la commune et de l'ordre de 3300 M€ pour le département, avec des dépenses réelles de l'ordre de 9000 M€ pour l'ensemble de la collectivité parisienne[3]. C'est au final une collectivité au fonctionnement original et complexe, entre autres de par son histoire et son organisation institutionnelle, sa proximité avec le pouvoir central, son importance en effectifs et en budget, et l'étendue de ses missions (Vasseur, 1999 ; Nivet, 2014)

A l'intérieur de la ville de Paris, la Direction de la propreté et de l'eau est une direction importante en termes d'effectifs. Elle emploie 7441 agents, soit 14,5% des effectifs globaux, ce qui en fait la troisième direction de la ville[4]. A l'intérieur de la DPE, la grande majorité des agents travaille dans le secteur de la propreté. C'est une direction dans laquelle il y a très peu d'agents non titulaires. Les dépenses de fonctionnement et d'investissement se sont élevées en 2016 à 554,25 M€ et sont en légère diminution dans un contexte où la mairie de Paris, comme les autres collectivités

---

[1] Loi n° 2017-257 du 28/02/2017 relative au statut de Paris et à l'aménagement métropolitain. Outre le transfert de compétences de la préfecture de police vers la commune de Paris, cette loi prévoit la fusion de la commune et du département en une seule collectivité au budget unique, ainsi que des délégations supplémentaires du maire de Paris vers les maires d'arrondissement, faisant évoluer la répartition qui existait depuis la loi PML de 1982 (loi n° 82-1169 du 31/12/1982 relative à l'organisation administrative de Paris, Marseille, Lyon et des établissements publics de coopération intercommunale). Elle renforce ainsi le rôle des maires et des conseils d'arrondissement.

[2] Les autres sont des agents contractuels (CDI ou CDD) non fonctionnaires qui peuvent être affectés à des emplois permanents, à des emplois non permanents saisonniers, ou être des collaborateurs de cabinet.

[3] Budget primitif 2015 : 5373 M€ pour la commune, 3511 M€ pour le département. Compte administratif 2015: dépenses réalisées pour l'ensemble de la collectivité (commune + département) : 9050 M€.
Budget primitif 2016 : 5494 M€ pour la commune, 3311 M€ pour le département. Compte administratif 2016 : dépenses réalisées pour l'ensemble de la collectivité (commune + département) : 9312 M€.
Budget primitif 2017 : 5490 M€ pour la commune, 3324 M€ pour le département.
Source chiffres : rapports financiers consultés sur le site internet de la mairie de Paris le 17/10/2017 https://www.paris.fr/budget.

[4] Derrière la Direction des affaires scolaires (DASCO) et la Direction de la famille et de la petite enfance (DFPE), respectivement 11445 agents (22,4% des effectifs globaux) et 8554 agents (16,7% des effectifs globaux au 31/12/2016. Source : « Rapport social 2016 », site internet de la mairie de Paris consulté le 17/10/2017 : http://rapport2016.paris.fr/sites/default/files/ressources/rapport_social_2016.pdf

territoriales, est encouragée à diminuer ses dépenses, notamment de fonctionnement[1]. Par contre, la DPE est une des rares directions à avoir bénéficié de recrutements en nombre avec des créations de postes dans le secteur du nettoiement dans le cadre d'un « plan de renforcement de la propreté » (recrutement de plus de 200 éboueurs et conducteurs en 2016-2017)[2].

Au moment de notre intervention, la DPE se divise en différentes entités (cf. organigramme ci-après et ses précisions en annexe 1). Les trois services dans lesquels se concentrent les effectifs sont : le service technique de la propreté de Paris (STPP) en charge du nettoiement de l'espace public et de la collecte des déchets, le service technique de l'eau et de l'assainissement (STEA) en charge de la proposition et de la mise en œuvre de la politique municipale dans les domaines de l'eau et de l'assainissement, le service des ressources humaines (SRH) de la direction dont fait partie le bureau de prévention des risques professionnels auquel nous étions affectée durant notre contrat CIFRE. Le STPP est le plus important : au 31/12/2015, il comprenait 6632 agents, dont 4834 éboueurs, 623 techniciens des services opérationnels et 553 conducteurs. Le personnel de la DPE appartient à plus de 95% au secteur technique et ouvrier et à plus de 80% à la catégorie C.

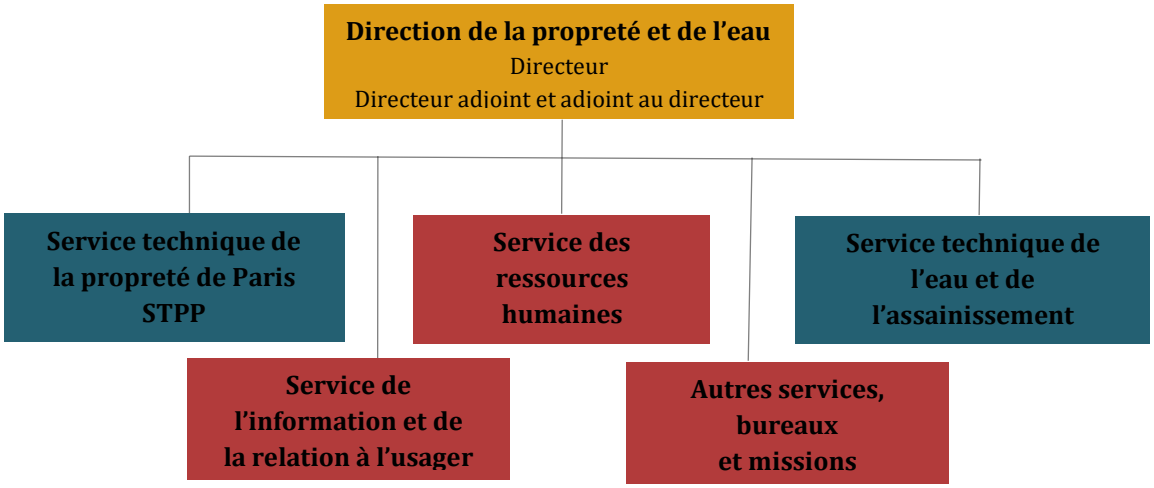


Figure 1 : Organigramme général simplifié de la DPE[3]

Nous reviendrons en détail sur le STPP, lieu de notre intervention. Concernant le STEA, ses missions concrètes sont essentiellement l'entretien du réseau parisien des égouts qui permet la collecte des eaux usées et des eaux de ruissellement de Paris intra-muros, leur transport jusqu'aux canalisations assurant leur évacuation vers les ouvrages d'épuration interdépartementaux, le transport d'effluents venant de départements situés en amont du réseau et le passage d'une galerie technique pour les conduites d'eau potable et non potable, pour des câbles basse tension et la fibre optique. Le STEA assure aussi la coordination et le contrôle de la régie municipale Eau de Paris qui produit et distribue l'eau potable.

[1] Source : site internet de la mairie de Paris consulté le 17/10/2017 : https://www.paris.fr/budget.
[2] Source: documentation interne à la direction relative à la mise en place du PRP (Plan de renforcement de la propreté), « Recueil des données sociales 2015 - DPE » (op. cit.) et « Rapport d'activité 2017 – Mairie de Paris », http://mairie-de-paris.agencezebra.com/ra-2017/.
[3] Sauf indication contraire, les figures et tableaux produits dans le document ont été réalisés par nos soins. Nous préciserons par ailleurs, quand ces figures et tableaux ont été produits en amont de la rédaction de cette thèse pour les besoins de l'intervention, dans quel(s) cadre(s) ils ont été utilisés.

1.2. L'organisation du Service Technique de la Propreté de Paris (STPP)

L'organisation de la prise en charge du nettoiement et de la collecte des déchets de Paris est complexe : les quantités (surface, tonnage) à traiter sont considérables, les moyens humains et financiers déployés élevés, et les objectifs multiples et politiquement investis. Après une présentation générale du service, nous nous arrêterons sur son organisation selon la logique territoriale qui s'est historiquement mise en place. Nous présenterons ensuite ses principaux « métiers » ou « fonctions » et leur statut, et enfin la place particulière occupée dans le fonctionnement du service par trois autres acteurs (les syndicats, les élus, les usagers).

1.2.1. Présentation générale

Le STPP, service commanditaire de l'intervention, a en charge les missions de propreté qui se sont historiquement développées depuis la fin du XIXe siècle (cf. 1.1.1.) et quelques interventions connexes à la propreté dans l'espace public : collecte des déchets, nettoiement des trottoirs et des chaussées, déblaiement de marchés alimentaires, participation à des actions menées en matière de tri et de prévention des déchets, enlèvement d'affiches et de graffitis, enlèvement des feuilles mortes, opérations de salage et déneigement, mise en œuvre d'interventions d'urgence (suite à des crues, tempêtes…), pose et dépose des panneaux électoraux. En quelques chiffres, cela représente : 2900 km de trottoirs à nettoyer, 30 000 corbeilles de rue à collecter, environ 3 000 tonnes de déchets collectés chaque jour par 670 véhicules de collecte dont 480 bennes, 400 000 m^2 par an de graffiti enlevés, des actions de sensibilisation et prévention en matière de respect de la propreté de l'espace public et de recyclage des déchets auprès de plus de 2 millions de parisiens auxquels s'ajoutent des usagers du quotidien (commerçants, travailleurs, touristes, etc.).

La collecte et le nettoiement sont assurés 364 jours sur 365[1], sur une plage horaire variant en général de 5h30 à 00h30, sauf pour certaines équipes de la circonscription fonctionnelle qui travaillent de nuit pour assurer le nettoyage de voies particulières comme le boulevard périphérique. Pour assurer cette étendue de service, les chefs d'équipe et les éboueurs travaillent en roulement et selon des rythmes horaires variables. L'organisation du roulement et des rythmes horaires est très complexe : il y a une trentaine de rythmes horaires différents et les éboueurs et leur encadrement de proximité travaillent en grande majorité selon 8 groupes de roulements différents. Dans chaque groupe de roulement, les jours travaillés, les jours de RTT et les jours de repos sont définis sur une période huit semaines, qui se répète tout au long de l'année, avec une alternance de grandes semaines (jusqu'à 6 jours de travail d'affilé) et les petites semaines (4/5 jours de travail), entrecoupées de 2 ou 3 jours de repos (cf. exemple de roulements en annexe 1).

Une partie des activités de propreté est toujours prise en charge par des entreprises privées, prestataires de la ville de Paris. C'est le cas notamment de la collecte de dix des vingt arrondissements parisiens, d'une partie du lavage et de l'aspiration des rues, ou encore de certaines tâches plus particulières (comme le curetage des grilles d'arbres). Des marchés sont passés entre la ville et ces sociétés, le STPP assure alors une forme de coordination et de vérification du travail fait. Par ailleurs la compétence de traitement des déchets est confiée à un

[1] Soit tous les jours de l'année sauf le 1er mai.

autre acteur public : l'Agence métropolitaine des déchets ménagers (Syctom). L'Agence métropolitaine et la DPE partagent des objectifs environnementaux et économiques très portés politiquement par les élus de la direction, avec ces dernières années la mise en avant des enjeux de réduction, réemploi et de recyclage des déchets. La ville de Paris promeut ainsi une économie circulaire et met en œuvre un programme local de prévention des déchets visant entre autres à « produire sans piller, consommer sans gaspiller, recycler sans détruire »[1], avec notamment des actions pour développer les recycleries, le compostage, le réemploi des textiles ou encore la lutte contre le gaspillage alimentaire. La collecte des déchets se fait de façon séparée avec un tri demandé aux usagers entre les déchets ménagers (collecte des ordures ménagères), les papiers et emballages (collecte multi-matériaux ou petits emballages), le verre (collecte des bacs et colonnes à verre), et depuis peu les biodéchets pour les gros producteurs de ce type de déchets (marchés alimentaires, restauration).

1.2.2. Une organisation territoriale de la prise en charge de la propreté

Au moment de l'intervention, le territoire parisien est découpé en 14 divisions territoriales qui correspondent chacune à un arrondissement ou un regroupement d'arrondissements selon la taille de ceux-ci (cf. carte annexe 2) : division des 1er/2e/3e/4e arr., division des 5e/6e arr., division des 7e/8e arr., division des 9e/10e arr., division du 11e arr., division du 12e arr., division du 13e arr., division du 14e arr., division du 15e arr., division du 16e arr., division du 17e arr., division du 18e arr., division du 19e arr., division du 20e arr..

Chaque division assure la propreté de son territoire, avec aussi le recours à des moyens du privé pour certaines tâches, et l'aide possible de la circonscription fonctionnelle qui, outre le nettoiement de voies particulières, peut intervenir sur l'ensemble du territoire parisien en renfort ou lors d'opérations/situations exceptionnelles. Les divisions suivent des directives venues du service central, qui définit des objectifs et des moyens, mais elles organisent ensuite le travail au quotidien selon des modalités qui peuvent varier. Elles se structurent en trois entités, sous la responsabilité d'un chef de division (cf. organigramme d'un division en annexe 1) : 1/une cellule administrative qui s'occupe d'une partie des tâches liées à la gestion des ressources humaines du personnel de la division ; 2/ un bureau d'exploitation qui organise la collecte et le nettoiement effectué par les agents de la division ; 3/ une cellule technique qui assure principalement une partie de l'infrastructure logistique et technique de l'activité de la division (répartition et maintenance des corbeilles et bacs sur le terrain, fournitures, maintenance du matériel et de l'informatique, encadrement de certains travaux particuliers sur le terrain, etc.), et notamment le suivi et la coordination des prestataires externes. Un responsable de l'information et de la sensibilisation des usagers (RISU) s'occupe, en lien fort avec la mairie d'arrondissement, de la communication en direction des usagers, et notamment des réponses aux plaintes. Un assistant de prévention (AP), lié au BPRP central, a en charge localement le déploiement des actions de prévention des risques professionnels. Chaque division est sous-divisée en secteurs (trois secteurs par division dans les divisions avec lesquelles nous avons travaillées), eux-mêmes

[1] « Rapport annuel sur le prix et la qualité du service public de gestion des déchets à Paris », 2016, p.20, consulté le 19/11/2018 : https://api-site-cdn.paris.fr/images/97335

composés d'ateliers. Chaque atelier a la responsabilité d'une zone géographique (cf. exemples de découpage territorial de division, en annexe 2). On compte une cinquantaine de secteurs et environ cent cinquante ateliers sur le territoire parisien.

L'organisation en place au moment de l'intervention découle d'une réforme intitulée « Paris propre ensemble (PPE) », déployée dans les années 2000 avec des objectifs de modernisation et d'amélioration de la gestion du service. Comme beaucoup de réformes de ce type, inspirée par les principes du *New Public Management*, elle a donné une place importante aux usagers et mis en place des contrats de service (entre la mairie de Paris et les mairies d'arrondissement) fixant des priorités, des objectifs de résultat et des indicateurs de suivi (sur cette réforme et ses principes, voir Le Lay et Corteel, 2014). Au moment de l'intervention, un nouveau plan est en cours : le « plan de renforcement de la propreté (PRP) ». Il vise une adaptation du service aux évolutions des dernières années (et notamment aux nouvelles pratiques de l'espace public développées par les usagers) et une amélioration de la propreté et de la gestion des déchets. Il comprend un axe organisationnel et logistique, un axe ressources humaines et un axe stratégique, et cherche à mobiliser l'ensemble de la direction pour aller vers le « zéro déchet ».

Nous ne rentrerons pas dans le détail de l'organisation interne aux divisions et des différents métiers et fonctions qui la composent. Des éléments sont disponibles sur ce point en annexe 1. Il convient par contre de bien situer, à l'intérieur des divisions, le positionnement et les tâches des chefs d'équipe auprès desquels nous sommes intervenus, ce qui est attendu d'eux et dans quelle longue ligne hiérarchique ils s'insèrent. Nous nous y attèlerons dans le point suivant.

1.2.3. Les « techniciens de service opérationnel » et leur hiérarchie

Les « chefs d'équipe », terme que nous utiliserons le plus souvent dans cet écrit car c'est ainsi que, généralement, les professionnels concernés se nomment eux-mêmes au quotidien, ont connu plusieurs appellations dans le service. Historiquement « chefs cantonniers », ces encadrants de proximité sont longtemps des agents de catégorie C, appelés soit des « chefs d'équipe du nettoiement » (CEN), soit des « agents d'encadrement du nettoiement » (AEN), pour ceux d'entre eux qui ont pu accéder à ce grade plus avancé. La réforme de la catégorie B menée par la ville de Paris les fait progressivement tous entrer dans le corps des Techniciens de service opérationnel (TSO), de catégorie B, entre août 2011 et le 1er janvier 2015. Quelques semaines après notre arrivée dans la direction, ils sont ainsi tous devenus des TSO (ou plus précisément des TSON : Techniciens de service opérationnel du nettoiement). L'accès à la fonction se fait par concours externe, avec comme prérequis un niveau IV (baccalauréat ou équivalent), par concours interne, sans prérequis de diplôme (avec au moins quatre années d'expérience dans des services publics), et par voie de nomination sur proposition de ses supérieurs hiérarchiques. Le salaire moyen, avec les différentes primes, est de 1800 euros net en début de carrière, et de 2500 euros net en milieu de carrière. Au moment de l'intervention, les TSO sont environ 450 à travailler dans les divisions. Ils ont majoritairement été éboueurs avant.

Nous avons travaillé avec des TSO affectés à des ateliers territoriaux du matin qui ont pour principales missions d'encadrer les éboueurs d'un atelier, d'organiser et contrôler leur travail, de contrôler l'activité de prestataires extérieurs, de faire respecter les règles d'hygiène et sécurité, d'appliquer les règles administratives en vigueur, de rendre compte de l'activité de leur atelier aux personnels de maîtrise et agents de catégories A sous la responsabilité desquels ils exercent, et de faire remonter les informations utiles au bon fonctionnement du service (pour plus de détails, cf. fiche de poste en annexe 1). Dans un atelier du matin, il y a entre 20 et 30 éboueurs en moyenne. Chargés d'assurer la propreté des voies publiques d'une zone géographique définie, ils sont affectés soit à des tâches de balayage, soit à des tâches de collecte des déchets pour les ateliers assurant la collecte, soit encore à des postes particuliers (en général conducteur d'un petit porteur qui collecte les gros objets ou lancier affecté à un engin de nettoyage). La responsabilité d'un atelier est assurée par plusieurs TSO en roulement.

De ce que nous avons pu observer, les différentes missions des TSO les amènent à travailler à la fois à l'atelier, notamment pour tout ce qui concerne les tâches d'organisation, de compte-rendu de l'activité réalisée, ou de gestion administrative, qui passent souvent par de l'écrit et parfois par des logiciels dédiés (TEMPO, GEOPRO)[1], et sur le terrain pour contrôler l'état des zones de traitement dont ils ont la responsabilité. Ce contrôle se fait soit d'une façon générale et plus ou moins aléatoire sur l'ensemble de leur territoire, soit d'une façon ciblée sur des zones particulières. Les TSO peuvent en effet à certains moments faire des tours d'ensemble, avec pour objectif de vérifier la propreté globale de leur zone. Certains disent alors « *se promener* » sans itinéraire précis, mais bien souvent on peut remarquer qu'ils contrôlent en priorité les axes principaux sur lesquels on leur demande une vigilance accrue, et les points qu'ils ont repérés comme étant souvent problématiques. Certains chefs qui passent particulièrement beaucoup de temps à l'extérieur réussissent à s'organiser pour ratisser à peu près l'ensemble des rues de leur atelier, sur une journée de travail. À d'autres moments, les TSO peuvent sortir pour vérifier un point particulier, suite par exemple à une remontée d'un éboueur, une demande hiérarchique, ou une plainte d'un usager.

Il faut noter que, de façon assez fréquente, le chef d'équipe est sollicité par sa hiérarchie pour un renseignement ou pour exécuter une tâche à sa demande. Il peut arriver que des chefs d'équipe participent aussi directement à certaines activités de nettoiement. Des chefs le font très ponctuellement, pour des activités ou dans des circonstances exceptionnelles (par exemple pour ce qu'ils appellent les « corvées », tâches ponctuelles et difficiles, comme le désherbage des grilles d'arbre, auxquelles participer semble être pour certains chefs une marque de soutien et/ou un levier de motivation des éboueurs). D'autres le font plus quotidiennement, par exemple en n'hésitant pas, lors de leurs tournées sur le terrain, à ramasser des gros déchets qui trainent, bouger un bac qui gêne, etc. Leur travail est très encadré par leur propre ligne hiérarchique, et cadré par des procédures et des tâches dont l'exécution est assez précisément définie. Les chefs d'équipe occupent finalement une « position duale » caractéristique des managers de proximité, à la fois supérieurs hiérarchique et subordonnés (Bellini, 2005).

[1] Le logiciel TEMPO permet de remplir des feuilles de journée reprenant les agents de l'atelier présents, la tâche et éventuellement le matériel auxquels ils ont été affectés, ainsi que les services effectués par les engins de collecte et les engins de nettoyage de chaussée et de trottoir affectés ce jour-là à l'atelier (heures de départ et d'arrivée, itinéraires suivis…). Le logiciel GEOPRO permet quant à lui de renseigner le travail effectué, normalement rue par rue.

Les TSO sont donc des chefs d'équipe, responsables d'ateliers. Les ateliers sont eux-mêmes regroupés en secteur. Chaque secteur est animé et coordonné par un responsable de secteur assisté d'un adjoint. Et l'ensemble des secteurs d'une division est animé et coordonné par un chef d'exploitation qui organise l'activité des équipes pour la partie exploitation (collecte et nettoiement). La division dans son ensemble est dirigée par un chef de division. Autrement dit, il y a entre l'éboueur et la cheffe du STPP pas moins de cinq échelons hiérarchiques, l'encadrant le plus proche des éboueurs étant donc le TSO (cf. figure 2 ci-contre, et pour plus de détails cf. descriptifs résumés des postes en annexe 1)

Figure 2 : Ligne hiérarchique de l'exploitation

1.2.4. La fonction publique de la ville de Paris

Les chefs d'équipe et d'une façon générale les agents du STPP sont presque tous des agents titulaires[1] de la ville de Paris. Ils appartiennent à la fonction publique territoriale mais bénéficient d'un statut particulier fixé par décret en Conseil d'État. Leur cadre d'emploi est ainsi régi par les règles générales communes aux trois fonctions publiques (titre I) et s'inspire ensuite principalement de la fonction publique d'État et de la fonction publique territoriale (titre II et III)[2]. Un certain nombre de dispositions lui sont propres. La ville de Paris organise notamment ses propres concours, avec pour particularité de ne pas fonctionner avec des listes d'aptitude : un candidat reçu à un concours de la ville de Paris n'a pas à postuler mais est affecté directement à un poste.

Comme tous les agents de la fonction publique, les agents de la ville de Paris voient donc leur statut et leur activité encadrés par un ensemble de droits et d'obligations définis par le titre I de la fonction publique[3]. Leurs principaux droits sont la liberté d'opinion, le droit de grève, le droit syndical, le droit de participation aux décisions les concernant (via les instances représentatives)

[1] Plus de 95% des agents de la DPE sont des agents titulaires.
[2] Le statut des fonctionnaires est encadré par quatre lois formant chacune l'un des titres de ce statut : le titre I (loi n° 83-634 du 13 juillet 1983, dite loi Le Pors) définit les dispositions générales valables pour toutes les fonctions publiques, le titre II (loi n° 84-16 du 11 janvier 1984) définit les dispositions statutaires relatives à la fonction publique d'Etat, le titre III (loi n° 84-53 du 26 janvier 1984) définit les dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale et le titre IV (loi n° 86-33 du 9 janvier 1986) définit les dispositions statutaires relatives à la fonction publique hospitalière.
[3] Loi n°83-634 du 13 juillet 1983 (citée dans la note précédente) relative aux droits et obligations des professionnelles, renforcée et complétée récemment par la loi n° 2016-483 du 20 avril 2016 relative à la déontologie et aux droits et obligations des fonctionnaires

et à la gestion de l'action sociale, culturelle, sportive et de loisirs, le droit à la formation permanente, la rémunération après service fait, et le droit à la protection (en cas de préjudices subis ou de poursuites à leur encontre dans le cadre de leurs fonctions). Parmi les obligations, un ensemble relève de la déontologie et de l'éthique du fonctionnaire comme le secret professionnel, la discrétion professionnelle, l'impartialité, la neutralité, le respect de la laïcité, l'intégrité, la probité, la dignité, l'information du public, ou le devoir de réserve. D'autres, l'obligation de service et l'obligation d'obéissance hiérarchique, viennent affirmer un principe fort de subordination du fonctionnaire : « Tout fonctionnaire, quel que soit son rang dans la hiérarchie, est responsable de l'exécution des tâches qui lui sont confiées. Il doit se conformer aux instructions de son supérieur hiérarchique, sauf dans le cas où l'ordre donné est manifestement illégal et de nature à compromettre gravement un intérêt public »[1].

Ainsi, hors situation très exceptionnelle (cumulant l'illégalité d'un ordre et sa nature à compromettre de façon grave l'intérêt public), un fonctionnaire doit exécuter les tâches qui lui sont confiées et obéir aux prescriptions, générales et individuelles, orale et écrites, qui lui sont faites par ses supérieurs. En dehors de ce contexte et des situations particulières dans lesquelles un agent a le droit de désobéir pour se protéger lui-même, la désobéissance est passible de sanctions. Dans un article analysant la question de l'obéissance et de la désobéissance dans la fonction publique, sous un angle juridique et pratique, Chauvet (2015) souligne que les fonctionnaires tendent dans les faits à l'obéissance, y compris quand la désobéissance pourrait se justifier sur un plan légal : « l'administration est une organisation structurée dans laquelle l'insubordination n'est guère encouragée ou valorisée : contester l'ordre, c'est prendre des risques (…). Ainsi l'on peut estimer qu'en pratique obéir irrégulièrement expose parfois à moins de tracas que désobéir régulièrement. » (pp.158-159).

On trouve aussi, dans certains textes encadrant la pratique des agents publics territoriaux et dans des jurisprudences, l'attente d'une forme de « loyauté » du fonctionnaire, aussi bien pendant et hors du temps de service. La subordination hiérarchique implique qu'il fasse preuve de loyauté dans l'exercice de ses fonctions vis-à-vis des orientations et des décisions prises par l'institution, les supérieurs hiérarchiques et/ou les élus dont il dépend. Le devoir de réserve prolonge d'une certaine façon cette attente de loyauté en dehors du temps de service en demandant aux agents d'éviter en toutes circonstances les expressions ou comportements pouvant porter atteinte à la considération du service public par les usagers.

Lors d'un entretien, un cadre de la collectivité, responsable des affaires juridiques dans une direction[2], contextualise ces devoirs et obligations : le principe hiérarchique et la subordination professionnelle attendue sont aussi une garantie qu'un service public et démocratique soit possible. Si chaque agent exécute en effet des consignes impulsées depuis le haut politique de la pyramide hiérarchique, la règle appliquée et le service rendu sont peu ou prou les mêmes pour tous, et les orientations et décisions prises relèvent bien d'une autorité politique responsable, issu d'un choix populaire, à laquelle l'administration est subordonnée. Notre interlocuteur souligne par ailleurs qu'il y a une contrepartie à ce cadre contraignant : les agents bénéficient aussi, nous

[1] Article 28 de la loi n°83-634.
[2] Entretien réalisé le 6/07/2017 avec un attaché de l'administration parisienne d'une autre direction, spécialiste du statut de la ville de Paris et de ses agents, qui a souhaité garder l'anonymat.

l'avons vu, d'un ensemble de droits et de garanties devant les protéger d'un pouvoir hiérarchique qui sortirait de l' « exercice normal ». Il faut noter que, dans le cas des collectivités territoriales, les élus sont très proches des directions des services territoriaux et jouent un rôle important dans la définition des ordres et des instructions qui descendent ensuite la ligne hiérarchique. De ce point de vue, le prescrit est loin d'être le fait des seules directions administratives des services.

Ce statut particulier d'agent de la fonction publique, avec de telles obligations de service et d'obéissance hiérarchique, nous a rapidement interrogé dans nos premiers mois d'immersion à la ville, en lien avec les situations que nous pouvions observer d'exécution contrainte de la tâche et/ou de refus par les agents de discuter des demandes qui leur paraissaient inefficaces, voire contre-productives. La question est ancienne (Crozier, 1985[1963] ; Lochak, 1985) mais de notre point de vue toujours actuelle : dans quelle mesure ce cadre statutaire et organisationnel ne bride-t-il pas l'initiative, amenant les agents, pour reprendre les termes de Chauvet (2015), à faire plutôt le « choix » de l'obéissance que d'initier des façons de faire qui leur paraîtraient avoir plus de sens et/ou d'efficacité ?

1.2.5. Le dialogue social et les syndicats

Huit syndicats sont représentés à la ville de Paris : CFDT, CFTC, CGT, FO, SUD CT VP, SUPAP-FSU, UCP et UNSA. En décembre 2014 ont été élus les représentants du personnel participant aux comités techniques (CT) de la ville et des différentes directions, et aux commissions administratives paritaires (CAP) de chaque corps d'agents. Les comités techniques sont consultés pour des avis concernant des projets de décision à un niveau collectif, relatifs à l'organisation et au fonctionnement des services (évolutions technologiques et des méthodes de travail, gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences, formation, règles statutaires, etc.). Les commissions administratives paritaires sont consultées pour des avis concernant des questions plus individuelles relatives à la carrière des agents (avancements, promotions internes, etc.). Lors des élections professionnelles de 2014 qui ont défini la composition des instances pour toute la période de notre intervention, la participation à la DPE est importante comparativement à la participation sur l'ensemble de la ville, et la CGT, syndicat historique à la propreté présent depuis 1965, confirme sa situation de syndicat majoritaire (cf. tableau 1 ci-dessous reprenant les résultats des élections professionnelles concernant différents CT).

Comité technique	Partici-pation	CFDT	CFTC	CGT	FO	SUD C.T. VP	SUPAP-FSU	UCP	UNSA
CT central	38,36%	12,46%	6,86%	30,49%	9,81%	3,99%	7,28%	7,81%	21,30%
CT DPE	50,59%	6,64%	5,63%	53,87%	14,22%	1,98%	1,54%	3,85%	12,27%
CT DPE-Propreté	51,17%	6,69%	5,81%	54,90%	14,49%	1,99%	1,45%	1,78%	12,89%

Tableau 1 : Extrait des résultats des élections professionnelles du 4/12/2014 : taux par syndicats et comités techniques

Il faut par ailleurs noter que les organisations syndicales habilitées à désigner des représentants du personnel pour siéger dans les Comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail de la ville (CHSCT), et le nombre de sièges auxquels elles ont droit, sont déterminés sur la base des résultats obtenus lors des élections des représentants du personnel en CT. Au moment où nous arrivons, les CHSCT sont en train de se mettre en place à la ville de Paris[1] et leur composition, en ce qui concerne les représentants du personnel de la DPE et du STPP, suivent donc les résultats ci-dessus. Concernant les représentants élus aux CAP des éboueurs, chefs d'équipe et TSO, ils sont issus des mêmes syndicats, avec des résultats dans les mêmes ordres de grandeur que pour les CT de la DPE et du STPP. Le taux de participation est là aussi supérieur au taux de participation moyen pour l'ensemble de la ville, particulièrement pour la commission des TSO. La CGT, syndicat par ailleurs majoritaire à la ville, arrive ainsi largement en tête pour les personnels de la propreté (plus de la moitié des voix) et est le premier représentant des agents dans toutes les instances. C'est de fait des représentants ou adhérents de ce syndicat que nous avons le plus fréquemment rencontrés sur notre terrain, et de façon plus rare des représentants ou adhérents de FO.

Le nettoiement à la ville de Paris connaît une tradition de mobilisation forte. Prost (2006) indique que des mobilisations propres aux éboueurs se développent dès le milieu des années 1960 avec pour objectif d'une part d'obtenir plus de ressources pour faire face au manque de personnel et de moyens, et d'autre part d'améliorer les conditions de travail et les possibilités de carrière des saisonniers, qui ne jouissent pas du statut et de la grille indiciaire des titulaires. Au cours de notre intervention, nous avons pu observer que les agents des ateliers pouvaient peser dans les conflits sociaux, avec des appels à la grève suffisamment suivis pour bloquer des garages, des déchèteries et instaurer un rapport de force avec la direction. Le non ramassage des ordures, possible avec seulement le débrayage des conducteurs de bennes et/ou le blocage des garages (et n'impliquant donc pas forcément un taux de gréviste très élevé) a très vite des conséquences visibles et sanitaires qui poussent les autorités municipales à réagir rapidement pour sortir des conflits. Pendant trois ans, nous avons ainsi assisté à des mouvements sociaux réguliers, ayant notamment permis aux éboueurs et à leurs encadrants de maintenir certains acquis sociaux. Les représentants syndicaux organisent régulièrement des réunions en atelier et obtiennent si nécessaire des audiences auprès des directions des divisions territoriales et de la direction de la DPE. Ils sont un rouage important dans la circulation de l'information dans les ateliers, diffusant parfois les projets de réforme de la direction ou leur éventuel retrait plus rapidement que la ligne hiérarchique. Lors d'une mobilisation autour des règles de travail des éboueurs et des chefs d'équipe lors des jours fériés, nous avons ainsi pu voir des ateliers et même la direction d'une division être informés par des représentants syndicaux que, contre toute attente (les directions territoriales avaient en effet plutôt été préparées à la volonté de leur directeur de tenir fermement sur son projet de modification), le projet avait été retiré par la direction centrale.

Les syndicats n'ont pas participé à l'intervention que nous avons menée : dans un premier temps la direction n'a pas souhaité les intégrer et la tournure prise ensuite par l'intervention ne nous a pas conduits à tenter de les intégrer par la suite. En revanche, les différents conflits sociaux qui ont éclaté pendant les trois ans de notre contrat à la ville ont eu une influence sur le cours de

[1] Suite à l'accord du 20 novembre 2009 sur la santé et la sécurité au travail dans la fonction publique, les CHS (comités d'hygiène et sécurité) ont vu leur champ d'intervention étendu aux conditions de travail et sont progressivement remplacés par des CHSCT.

l'intervention. Nous avons plusieurs fois dû annuler, ou vu annuler, des temps de travail prévus dans le cadre de l'intervention en raison de conflits qui tendaient les relations entre les professionnels avec lesquels nous travaillions (avec des tensions entre les ateliers d'un côté, et les divisions et la direction du service de l'autre, voire entre les ateliers et une partie des divisions d'un côté, et la direction des divisions et la direction du service de l'autre). La situation ne leur permettait alors pas de poursuivre un dialogue apaisé dans l'espace de l'intervention. Il nous a alors semblé que les rapports développés entre eux autour d'oppositions, liées généralement à des questions d'emploi et de politique générale[1], mettaient à mal la possibilité de nouer ou de poursuivre entre eux un dialogue sur des problèmes de travail que, pourtant, ils partageaient et souhaitaient voir avancer. Par ailleurs, outre ces conséquences sur les rapports interpersonnels, les aménagements effectués pour faire tourner le service malgré les grévistes et la mobilisation des responsables pour des négociations liées à ces conflits ont très concrètement réduit, à certaines périodes, la disponibilité pour l'intervention de nos interlocuteurs, pris sur d'autres fronts.

1.2.6. Les élus et les usagers

Nous avons pu faire le constat de l'importance, dans l'organisation du service et les objectifs qu'il se donne, des actions des élus et des usagers. Rappelons-le, nous sommes dans un service public, et la qualité du service rendu et son cadrage par le politique sont centraux. En outre, la propreté est un sujet sensible à la ville, souvent objet de promesses et d'engagements de la part des élus (cf. 1.1.1.).

La Direction de la propreté et de l'eau dépend ainsi de plusieurs adjoints à la maire de Paris, le principal étant l'élu en charge des questions relatives à la propreté et au traitement des déchets[2]. Les élus interviennent dans la définition des moyens et des objectifs de la direction, et leurs demandes doivent être suivies. Les élus ne décident pas seuls et seulement en fonction de convictions politiques ou de considérations électorales : les orientations prises se font aussi sur la base de dossiers et d'avis rendus par les experts de la direction, et sur celle de leur propre connaissance technique des dossiers. Pour autant, quand ils définissent et impulsent un axe prioritaire, celui-ci prend une force politique et l'administration, nous l'avons vu, se doit de tout mettre en œuvre pour le réaliser, quoi qu'elle en pense. D'autres élus peuvent intervenir dans l'orientation du service : les maires et les élus d'arrondissement, qui peuvent se tourner vers les élus de tutelle de la direction et la maire de Paris, mais aussi directement vers les services techniques de leurs arrondissements (par exemple en demandant à un chef de division de résoudre tel ou tel problème de propreté de son secteur), dans une forme de « régulation entrecroisée » entre élus de la ville et techniciens de l'administration (Idt, 2011). Dans ces conditions, la situation des chefs de division peut s'avérer complexe, les attentes au sein des services centraux ne correspondant pas toujours avec celles de leur mairie d'arrondissement. Certains se disent

[1] Les revendications locales portaient essentiellement sur des questions d'avancement et de rémunération. Les éboueurs et les chefs d'équipe se sont aussi régulièrement mobilisés dans le cadre de conflits nationaux tel que ceux qui ont porté sur la « loi Travail 2016».
[2] Mao Péninou de février 2013 à novembre 2018.

régulièrement « pris entre deux feux » et devant faire des arbitrages qui leur attireront forcément du mécontentement d'un côté ou de l'autre.

Les bénéficiaires du service ont eux aussi un impact sur le contenu du travail : les « parisiens » mais aussi les professionnels ayant un « usage » au quotidien des rues de Paris, comme par exemple les commerçants, peuvent faire remonter leurs demandes et leurs plaintes. Ils le font finalement à tous les échelons, de l'interpellation de l'éboueur rencontré dans la rue à la lettre écrite à la Maire, en passant par les niveaux intermédiaires que certains identifient très bien (y compris l'atelier territorial du nettoiement dont dépend leur rue). Ces différentes sollicitations des usagers sont considérées par leurs interlocuteurs (agents et élus), elles font en général l'objet d'un enregistrement écrit, d'une transmission aux entités concernées et d'un traitement. Elles ne modifient pas forcément le travail effectué mais cela peut être le cas. La mairie s'engage par ailleurs à répondre aux courriers des usagers dans un délai d'un mois.

En outre, depuis la réforme « Paris propre ensemble », précédemment citée, engagée dans les années 2000 et allant dans le sens d'une application au service des principes du *New Public Management*, les conseils de quartier auxquels participent les élus et les usagers contribuent à la définition de zones prioritaires de nettoyage (Le Lay et Corteel, 2014). Dans le même esprit, le « co-pilotage de la propreté », mis en place fin 2009/début 2010, donne plus de poids aux mairies d'arrondissement[1] dans l'organisation du service sur leur arrondissement.

Ces différents constats sur la place des élus et des usagers nous ont amenée à considérer que, pour comprendre certaines des tensions que nous pouvions observer autour de la définition même du travail à réaliser, il fallait prendre un compte un organigramme « élargi » :

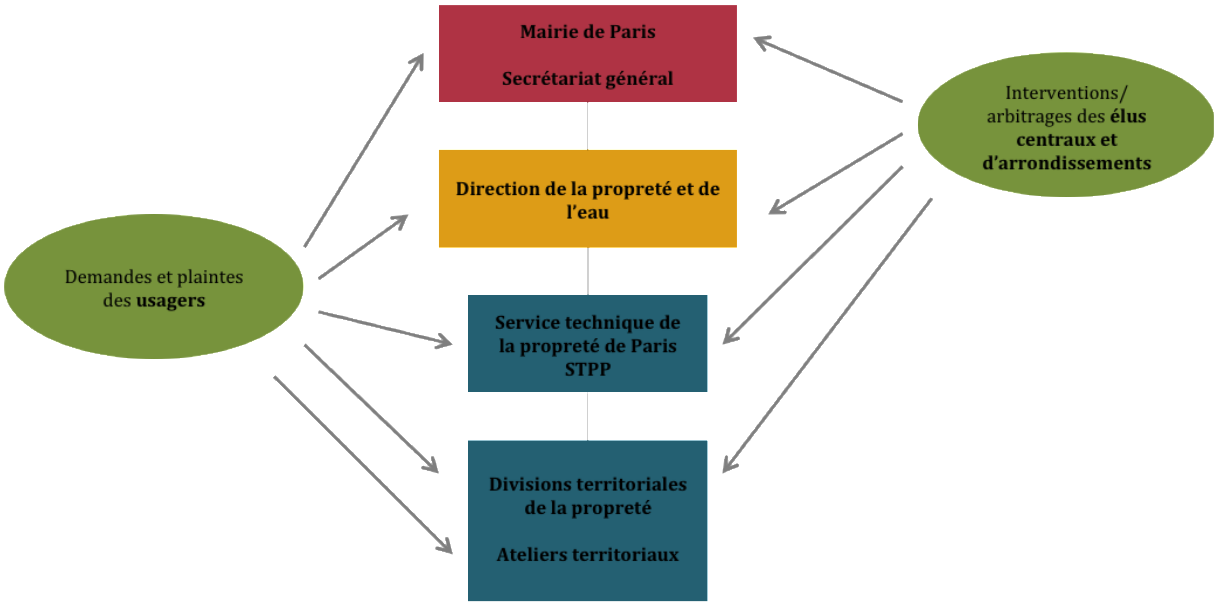


Figure 3 : Organigramme « élargi » de la DPE

[1] Le maire d'arrondissement est consulté dans la nomination du chef de division de son arrondissement et peut expérimenter localement des procédures nouvelles qui lui sembleraient pouvoir améliorer la qualité du service rendu aux Parisiens.

Chapitre 2. L'absentéisme et la commande de la DPE

L'intervention menée à la ville de Paris, sur laquelle se base ce travail de recherche, s'est déroulée dans le cadre d'un contrat CIFRE[1], couvrant la période du 17 novembre 2014 au 16 novembre 2017. Il ne s'agit pas là d'une première collaboration entre l'équipe de recherche à laquelle nous appartenons et la ville de Paris. D'autres interventions ont notamment eu lieu à la Direction des espaces verts et de l'environnement (DEVE) ou encore auprès de médecins du travail de la ville (Simonet, 2011 ; Poussin, 2014). Ainsi des liens existent entre l'équipe et la ville depuis au moins 2006. Si ces interventions sont bien identifiées à l'intérieur de l'équipe de recherche et si elles ont été des ressources pour penser notre intervention à la DPE, elles restent des actions éparses à l'échelle de la ville. Elles n'étaient pas connues de nos interlocuteurs et n'ont pas pu servir de références communes pour penser avec eux l'action en cours. Pour ce qui est de la DPE, notre intervention fait suite à une première intervention qui s'est déroulée de mars 2011 à février 2014, menée par Antoine Bonnemain, dans le cadre d'un travail de doctorat dirigé par Yves Clot et Sophie Prunier Poulmaire (Bonnemain, 2010, 2015). La commande de départ qui nous amène à intervenir à la DPE, comme dans le cadre de la précédente intervention, porte sur l'absentéisme des éboueurs.

2.1. Une préoccupation initiale de la DPE : l'absentéisme des éboueurs

A partir de 2004, après un léger recul, la DPE constate une augmentation régulière de l'absentéisme des éboueurs. En 2008, un rapport de l'inspection générale de la ville de Paris souligne un taux moyen d'absence compressible[2] à la DPE supérieur à la moyenne de la ville, et des absences particulièrement importantes chez les éboueurs. Ainsi, en 2007, le taux d'absence compressible moyen à la DPE était de plus de 9%, pour une moyenne de 5,7% sur l'ensemble de la ville de Paris[3] (IGVP, 2008). En 2012, un rapport de la chambre régionale des comptes sur la gestion prévisionnelle des ressources humaines à la ville de Paris souligne à nouveau l'importance

[1] Les Conventions Industrielles de Formation par la Recherche ont pour objectif de développer la recherche partenariale public-privée et de placer des doctorants dans des conditions d'emplois. Ils sont effectivement recrutés en CDD ou CDI par des entreprises privées, ainsi que, depuis 2006, par des associations, collectivités territoriales ou chambres consulaires agissant dans le cadre d'une action publique. L' « employeur » confie au « doctorant-salarié » une mission de recherche nécessaire au développement de sa structure, et les travaux menés dans ce cadre doivent constituer l'objet de la thèse du doctorant. Le salaire brut minimum annuel versé au doctorant est de 23 484 euros et l'employeur reçoit une subvention annuelle de 14000 euros. Au salaire minimal, la subvention couvre à peu près la moitié du salaire chargé du doctorant. À cela s'ajoute, pour les entreprises, la possibilité de bénéficier du crédit d'impôt recherche. Cf. site internet : http://www.anrt.asso.fr/fr/cifre-7843.

[2] Le taux d'absence dit « compressible » est « celui sur lequel on peut espérer agir » (Rousseau, 2009, p.19) Dans les indicateurs construits par la ville de Paris, les absences dites compressibles sont les congés maladie ordinaires, les accidents du travail et de service, les maladies professionnelles et contractées en service, et les absences injustifiées et absences de service fait. Le taux d'absence compressible est calculé en faisant, sur une période définie, le rapport ramené à 100 entre le nombre de jours d'absence pour les causes susmentionnées et le nombre de jours qui auraient dû être travaillés en fonction de l'effectif prévu (ou « théorique »).

[3] Si on décompose ce taux pour considérer l'absentéisme des éboueurs et des chefs d'équipe par rapport aux taux moyens de la ville, il est près du double pour la maladie, du triple pour les accidents du travail et du quadruple pour les absences injustifiées. La fréquence de leurs arrêts avoisinait les 4 fois par an et par agent pour la seule maladie, et près de 5 fois par an pour l'ensemble des motifs. Le rapport précise enfin que ces taux sont nettement moindres si on regarde les seuls chefs d'équipe.

de l'absentéisme à la DPE pour maladie ordinaire et accident du travail (CRC, 2012). Après une légère inflexion en 2012-2013 (-0,92 point en 2 ans) liée à une baisse des accidents et maladies professionnelles, et surtout à une baisse de l'absence pour maladie ordinaire potentiellement liée à l'introduction d'un délai de carence d'un jour en cas d'arrêt maladie dans la fonction publique (IFRAP, 2014 ; SOFAXIS, 2014), les chiffres repartent à la hausse (cf. figure 4 ci-après).
Sur l'année 2014, l'absence compressible se décline comme suit[1] :

- absence pour maladie ordinaire : 9,2%
- absence pour accident de travail ou de service, et pour maladie professionnelle et contractée en service : 3,33%
- absence injustifiée ou absence de service fait : 0,34%
- absence compressible totale : 12,87% (soit une augmentation de 0,36 point par rapport à l'année précédente)

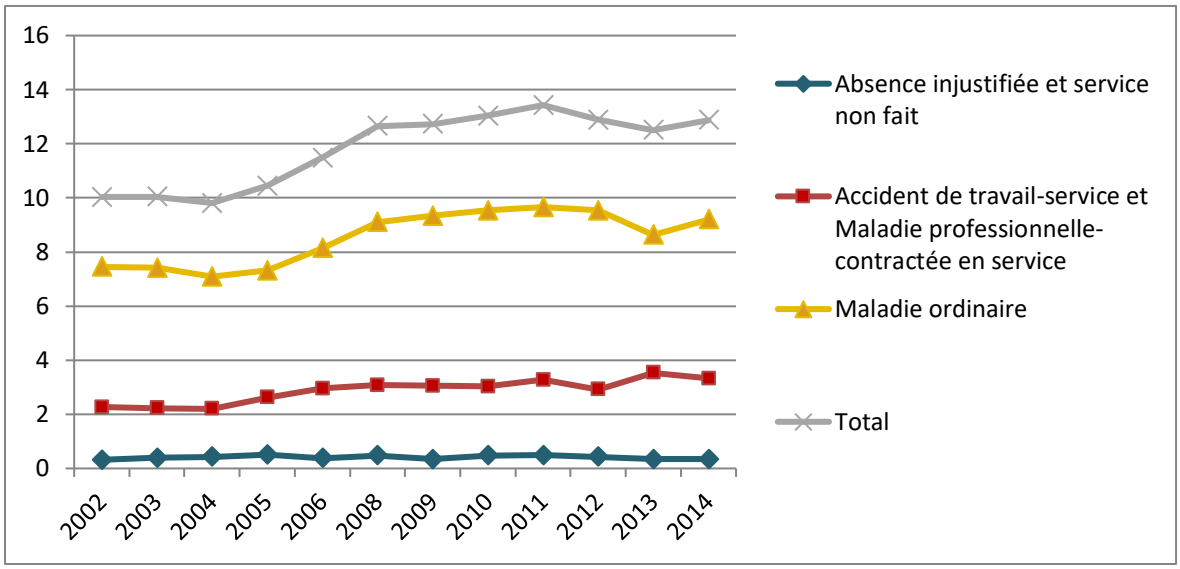


Figure 4 : Variation des taux d'absentéisme des éboueurs entre 2002 et 2014

La hausse de l'absentéisme se poursuit sensiblement sur la période de notre intervention avec un taux de 12,93% en 2015 et 13,14% en 2016. Entre 2014 et 2015, c'est surtout l'absence pour maladie ordinaire qui augmente, et entre 2015 et 2016, c'est plutôt l'absence pour accident du travail ou maladie professionnelle.

[1] Les taux d'absentéisme qui ont servi à l'établissement de ces courbes sont calculés en nombre de jours d'absence par rapport au nombre de jours théoriques de travail sur l'année. Nous attirons l'attention du lecteur sur le fait que les chiffres que nous avançons ici, et qui ont servi à l'établissement des courbes présentées dans la figure qui suit, sont issus de différents rapports et tableaux de bord internes qui ne fournissaient pas tous le même type de données. Nous avons ainsi dû pour partie les ré-agréger et/ou les recalculer à partir de données brutes, et ils pourraient comporter des écarts de quelques dixièmes, comparés à d'autres sources. Ils permettent néanmoins d'avoir un ordre de grandeur des différents types d'absence et de leur évolution.

Il faut noter que si l'absentéisme des éboueurs est élevé comparativement aux autres métiers de la ville de Paris, il semble être aussi élevé comparativement aux professionnels du secteur privé. La recherche de Le Lay et Bouville (2014) montre ainsi que les éboueurs de la ville de Paris sont environ deux fois plus absents que les ripeurs de Veolia en 2012/2013, avec des arrêts en moyenne plus fréquents et plus longs, et un plus grand nombre d'accidents du travail. En outre, le taux d'accident du travail est aussi plus élevé que la moyenne observée dans les activités de service à forte composante de manutention[1].

L'absentéisme est clairement un sujet de préoccupation pour la DPE, et au-delà pour la Direction des ressources humaines[2] et le Secrétariat général de la ville. Il fait régulièrement l'objet d'études et de plans d'action initiés par la DPE et/ou par la DRH, au moins à partir de 2003. À titre d'exemple, sur la période 2004-2014, nous avons pu recenser au moins quatre présentations réalisées sur le sujet dans les instances consultatives de la direction[3]. Ces présentations comportaient à la fois des éléments de diagnostic, des propositions de plans d'action et des bilans des actions menées. Par ailleurs, nous avons aussi pu retrouver la trace, sur la même période, de l'intervention d'acteurs extérieurs à la ville avec la réalisation d'un « diagnostic court » par l'ANACT[4], la venue de deux cabinets d'étude privés et la réalisation de trois recherches[5], ayant un lien direct avec l'absentéisme. Ces différentes études ou interventions sont parfois liées, ou au moins font référence les unes aux autres, mais pas toujours. Par ailleurs, les deux grandes réformes organisationnelles menées par la DPE précédemment citées, « Paris propre ensemble » à partir de 2003-2004, puis le « plan de renforcement de la propreté » à partir de 2014-2015, affichent toutes les deux l'objectif de réduire l'absentéisme. Ce dernier plan, mis en place pendant notre période d'intervention, pose dans ses quatre grands objectifs l'ambition « de regagner des marges de manœuvre en luttant contre l'absentéisme et en optimisant les moyens humains »[6].

Nous avons pu faire le constat que si différents acteurs se préoccupaient de l'absentéisme, il n'y avait pas, d'après nos interlocuteurs, de centralisation des différentes analyses et actions qui avaient pu être menées ou étaient en cours sur le sujet. Nous ne savons d'ailleurs pas si nous avons eu un accès exhaustif à l'ensemble de ce qui a pu être fait pour lutter contre l'absentéisme au cours des dernières années. Des études et des interventions, des plans d'actions, parfois d'envergure, semblent se succéder, voire se superposer, sans parvenir à infléchir la tendance et sans prise en compte systématique des analyses et expériences précédemment menées ou menées en parallèle. Par contre, nous avons pu consulter, tout au long de notre intervention, des données chiffrées sur le phénomène. Le service de l'expertise et de la stratégie produit en effet chaque trimestre un

[1] Le Lay et Bouville établissent ces comparaisons en rectifiant les différences de calcul des taux d'absentéisme dans les deux organisations et en se référant, pour les données sur des activités proches à forte composante de manutention, aux chiffres de la Caisse nationale d'assurance maladie.
[2] À ne pas confondre avec le service des ressources humaines de la DPE : la ville de Paris a à la fois une Direction des ressources humaines (DRH) et des services des ressources humaines (SRH) à l'intérieur des directions les plus importantes en effectif.
[3] En CHS puis CHSCT et en CT (sur ces instances, cf. 1.2.5. sur l'organisation de ces instances).
[4] Le diagnostic court de l'ANACT était une offre de service qui consistait à appréhender de façon globale un problème relatif à l'organisation et/ou au contenu du travail, à travers une intervention de quelques jours qui devait permettre aux directions et aux représentants des salariés de se représenter la situation et de formuler des propositions concrètes qui pourraient être mises en place, en interne ou en recourant à des intervenants extérieurs.
[5] Bouville (2005) ; Le Lay et Bouville (2014) ; Bonnemain (2015).
[6] PRP au 29/10/2015.

tableau de bord précis, présentant les taux d'absentéisme des éboueurs, détaillés par sites et types d'absence. Il est ainsi possible, comme nous l'avons fait plus haut, de chiffrer avec précision les différentes formes d'absentéisme, d'en retracer l'évolution quantitative et d'en établir des cartographies.

Ces différentes sources documentaires, croisées avec les propos de cadres de la direction travaillant en central ou dans les divisions territoriales, et ceux de chefs d'équipe et d'éboueurs que nous avons rencontrés dans la phase exploratoire de notre intervention, permettent de repérer des types d'explication de l'absentéisme qui circulent dans la direction :
1) L'absentéisme serait lié à *la nature de la tâche et aux conditions de sa réalisation* à la ville qui généreraient un travail physique, répétitif, souvent solitaire, en horaires décalés, à l'origine d'une usure physique et psychique et de difficultés d'articulation entre les sphères professionnelle et privée, entrainant des absences et retards, des arrêts, des exemptions et des inaptitudes s'auto-entretenant.
2) L'absentéisme pourrait aussi s'expliquer par *des variables individuelles* avec à la fois un effet d'âge et de génération : les anciens éboueurs seraient remplacés par des plus jeunes moins motivés que leurs ainés, et la génération actuelle serait particulièrement difficile à encadrer et à motiver.
3) Le *recrutement, la formation et l'accompagnement des nouveaux embauchés* sont régulièrement mis en cause : les nouveaux éboueurs s'avèrent en effet être parfois rapidement touchés par les exemptions et les inaptitudes, et les stagiaires et éboueurs récemment titularisés sont plus absents que la moyenne.
4) Enfin, et plus rarement, *les relations au travail et la « culture des relations agents/encadrement »* sont parfois interrogées : le manque de communication interne, la mauvaise gestion de certains conflits, les imperfections de la procédure disciplinaire interne, le manque de reconnaissance et de partage de valeurs communes pourraient contribuer à une perte de sens et de motivation pour le travail, génératrice d'absences.

En lien avec ces différentes pistes, plusieurs dispositions ont été expérimentées et mises en place au cours des quinze dernières années comme la professionnalisation des binômes recruteurs dans les concours d'accès à la fonction d'éboueur, la mise en place d'une épreuve pratique lors des recrutements, le renforcement de la visite médicale d'embauche, un dispositif de formation pour le personnel présentant au moins une exemption, des entretiens de retour d'absence, l'analyse systématique des accidents du travail, la mise en place d'un régime de sanctions graduées propre à la DPE, le développement de moments de convivialité et la mise en place d'écrans de communication dynamique dans les ateliers, auxquelles s'ajoutent les efforts constants de mécanisation et d'amélioration des outils et des équipements de travail, ainsi que le développement de la prévention de risques professionnels.

Il faut noter que si certaines actions préconisées par les études internes et externes se concrétisent et font l'objet de bilans, d'autres restent en suspens : on ne dépasse pas toujours l'étape du diagnostic, avec d'importantes difficultés pour expérimenter les solutions proposées et engager les acteurs dans une dynamique de transformation. A titre d'exemple, on peut citer une démarche menée entre 2005 et 2006 avec un cabinet privé, dont le bilan regrette un budget

important consacré au diagnostic partagé, ayant conduit « à alléger considérablement l'accompagnement et la mobilisation de l'encadrement dans la mise en œuvre des solutions (phase cruciale dans l'accompagnement des changements de mode de faire et de représentations) », avant de conclure :

> La démarche [du consultant] a connu un succès modeste en regard des efforts consentis par les équipes les plus motivées. Globalement, dans un contexte de hausse généralisée de l'absentéisme au STPP, la mobilisation des équipes a permis sinon des résultats à la baisse, du moins une stabilité de la mesure. En définitive, force est de constater que l'impulsion initiale était essentiellement alimentée par [les intervenants] et qu'en dépit de l'implication de certains agents, la dynamique ne s'est pas autoalimentée sur le terrain. Ce constat conforte la nécessité d'engager des efforts pour faire évoluer le mode de management au STPP (...).
> [Le travail] a notamment été rendu difficile par :
> - les contraintes structurelles qui pèsent sur les horaires de travail et les parcours professionnels, qui nuisent à la réactivité de l'organisation.
> - une culture de management inadaptée, renforcée par une culture d'entreprise peu participative qui ne facilite pas le portage d'innovation sur le terrain.
> (Rapport final d'une action expérimentale menée en 2005/2006 par un cabinet privé, p.34)

Parallèlement aux pistes explicatives de l'absentéisme que nous venons de présenter et aux actions qui en découlent, se développe une hypothèse forte : *la hiérarchie de proximité pourrait avoir un effet sur l'absentéisme*. Chargés d'organiser le travail des éboueurs et de les accompagner dans la gestion des risques professionnels, les chefs d'équipe joueraient un rôle clé dans la préservation de la santé de leurs collaborateurs et dans le développement de leur motivation. Dès 2005[1], dans les plans élaborés pour lutter contre l'absentéisme, la formation des chefs d'équipe est ainsi présentée comme un levier d'action possible. Ils pourraient agir sur l'absentéisme, soit directement en participant à la prévention des risques professionnels et en contribuant à la « motivation » des éboueurs, soit indirectement en s'impliquant dans la transmission des enjeux et la promotion des actions de prévention de l'absentéisme. Dans la continuité des réflexions menées autour de l'absentéisme est décidée la mise en place en 2011-2012 d'un « plan collectif d'amélioration » (PCA) à l'attention des encadrants de proximité (dont les chefs d'équipe). Chaque agent a ainsi été formé pendant six jours autour de trois axes : « communication managériale et animation de réunion » ; « gestion des conflits et amélioration de sa performance managériale » ; « hygiène, sécurité et gestion du personnel ». Dans la continuité de ce PCA sont initiés entre 2012 et 2014 des ateliers « de partage et d'analyse de sa pratique managériale », ainsi qu'un groupe de travail avec une consultante externe, composé de chefs d'équipe volontaires, qui débouche sur la publication d'un livret de bonnes pratiques, présenté et diffusé, au cours de l'année 2015, à chaque chef d'équipe lors d'une demi-journée de formation.

Dans les premiers mois de l'intervention, ces différentes hypothèses explicatives qui circulent nous amènent, en les réunissant et en questionnant leurs logiques et leurs liens, à concevoir une formalisation les reprenant (cf. figure 5, page suivante), que nous utilisons comme support de dialogue avec notre commanditaire.

[1] Cf. « Point sur l'absentéisme des éboueurs », présenté par des membres de l'administration au CHS du 17/11/2005.

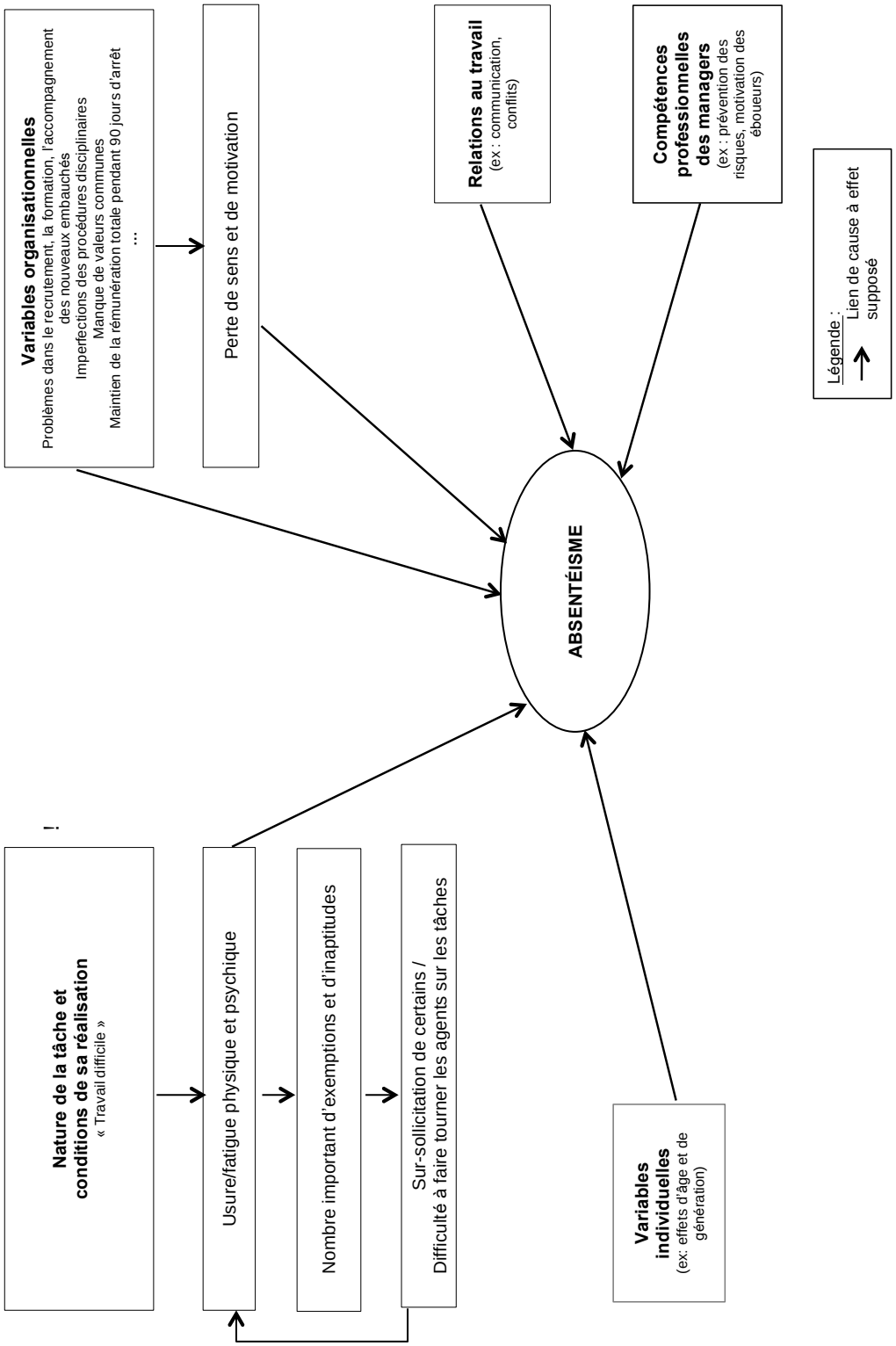


Figure 5 : Formalisation sur l'absentéisme des éboueurs, à partir des « explications » circulant dans la direction

2.2. La commande de départ et son « histoire »

2.2.1. Une première intervention menée par l'équipe de recherche de psychologie du travail et de clinique de l'activité du CNAM

C'est en 2010 que la DPE s'engage dans une première collaboration avec l'équipe de recherche de Psychologie du travail – clinique de l'activité du Centre de recherche sur le travail et le développement (CRTD) du CNAM, avec le recrutement d'un premier doctorant en convention CIFRE. Antoine Bonnemain débute alors une intervention, à la demande du BPRP du SRH de la DPE, qui a pour objectif de « mieux connaître le métier des chefs d'équipe » pour « favoriser les stratégies et pratiques favorables au développement de la santé » (Bonnemain, 2010, p.5).

Dans les premières semaines du terrain, cette demande générale se double d'une seconde commande, émanant cette fois-ci du STPP, sur les liens qui pourraient exister entre le travail des encadrants de proximité des éboueurs et l'absentéisme de ces derniers. Les attentes vis-à-vis de l'intervention se centrent progressivement sur « les facteurs managériaux de l'absentéisme » (Bonnemain, 2015, p.47) : la direction de la DPE cherche alors à comprendre comment les chefs d'équipe, à travers leurs manières de faire leur travail, pourraient contribuer à réguler l'absentéisme des éboueurs, avec l'idée qu'enrayer ce phénomène ferait partie intégrante de leurs tâches. Les premiers mois de l'intervention permettent à A. Bonnemain de reformuler le problème posé du point de vue des chefs d'équipe : ces derniers relient, eux, l'absentéisme aux faibles marges de manœuvre dont ils disposeraient pour encadrer leurs équipes et « faire revenir les éboueurs le lendemain » (op. cit., p. 63). Le dispositif construit et proposé aux chefs d'équipe de quatre divisions territoriales (9/10, 13, 14 et 20) sera finalement de tenter d' « établir un dialogue avec la hiérarchie sur le travail concret, ses obstacles et ses ressources, pris dans un rapport à la question de l'absentéisme », et de « faire l'analyse des manières de s'y prendre pour "faire revenir les éboueurs le lendemain" ». Dans cet objectif est mis en place un travail de co-analyse de l'activité, par un collectif de professionnels et l'intervenant, portant sur deux activités qui sont identifiées comme participant particulièrement à la façon dont les chefs d'équipe tentent d'engager les éboueurs dans leur travail : l'activité de « mise en route en atelier »[1] et l'activité de « répartition des tâches »[2].

Nous n'entrerons pas dans le détail des analyses menées et de leur mise en discussion avec les commanditaires au sein d'un comité de pilotage. Nous nous arrêterons seulement sur la fin de cette intervention, et sur la situation qu'elle contribue à construire et qui amène à notre propre arrivée à la DPE. L'intervention a finalement conduit à se déplacer de la question de l'absentéisme des éboueurs à celle des efforts faits par les chefs d'équipe pour engager les éboueurs dans leur

[1] Lors de cette activité, le chef d'équipe amène les éboueurs présents à débuter la tâche à laquelle ils ont été affectés, en se rendant sur leur canton de balayage ou en rejoignant l'engin de collecte, de nettoyage ou de lavage avec lequel ils doivent travailler.

[2] Lors de cette activité, le chef d'équipe répartit les différentes tâches à faire dans une journée entre les éboueurs qui seront théoriquement présents dans son atelier cette journée-là. Cette activité a lieu la veille de la journée concernée et fait souvent l'objet d'un affichage sur un tableau de répartition des tâches.

travail. L'identification des différentes façons de faire et les débats entre professionnels ont permis de repérer un ensemble de difficultés qui, de leur point de vue, compliquent leurs relations avec les éboueurs et compromettent l'engagement de ces derniers dans leur travail.

A la demande des commanditaires, l'intervenant et le collectif rédigent en fin d'intervention une « liste des problèmes concrets rencontrés par les chefs d'équipe dans leur travail » (Bonnemain, 2015, p. 89 à 91). Ces problèmes renvoient à deux grands niveaux :

- celui de l'organisation quotidienne du travail des équipes : un matériel parfois inadapté à l'activité, des problèmes dans la mise à disposition des engins nécessaires au travail (laveuse, balayeuse, transporteur pour ramasser les encombrants, etc.), la disposition plus ou moins fonctionnelle des locaux, la difficulté à mettre en place une répartition égalitaire et équitable des tâches du fait des exemptions et des inaptitudes ;
- celui de l'organisation avec les échelons supérieurs : le manque de concertation et de coordination, une application différente des règles de gestion du personnel d'un arrondissement à l'autre, la difficulté à monter un dossier de sanction.

Ces obstacles ont en commun de fragiliser le chef d'équipe dans ses missions encadrement : comment motiver son équipe et asseoir son autorité vis-à-vis d'elle si on a le sentiment de ne pas pouvoir lui fournir ce dont elle a besoin pour travailler, et de ne pas pouvoir poser un cadre cohérent et clair concernant l'organisation du travail, et les rôles, droits et obligations de chacun dans cette organisation ?

Il faut noter que la perception qu'ont les chefs d'équipe de la situation rencontre en partie celle des chefs de division. Lors d'une réunion de service réunissant ces derniers, la liste de problèmes est mise en discussion et les chefs de division manifestent alors leur compréhension des difficultés soulevées par les chefs d'équipe. Dans ce contexte, la DPE décide de poursuivre la collaboration avec l'équipe de recherche et le cadre alors décidé est celui de l'emploi d'un autre doctorant au travers d'une nouvelle convention CIFRE.

2.2.2. La formulation d'une nouvelle commande à l'origine d'une seconde intervention

L'émergence de cette nouvelle commande se fait dans un contexte de double transition. Le chef de service du STPP, commanditaire et interlocuteur de la première intervention, a quitté son poste pour devenir directeur adjoint de la DPE. Il est remplacé par une nouvelle cheffe de service qui porte la nouvelle commande. L'équipe de recherche se renouvelle également avec une nouvelle doctorante et une nouvelle directrice de thèse, accompagnées dans un premier temps par la précédente équipe d'intervention. Le 21 janvier 2014, une réunion réunit le STPP, le BPRP (bureau d'accueil de la CIFRE en cours) et l'équipe de recherche, et les bases de la poursuite du travail sont fixées :

- Il s'agira de poursuivre le travail avec le collectif des chefs d'équipe engagés dans la première intervention et d'autres chefs d'équipe volontaires, pour travailler avec eux les problèmes identifiés dans la liste et chercher une « *organisation qui permette de trouver des solutions* », une « *méthode face aux difficultés* »[1].
- Deux éléments sont soulignés par la cheffe de service : il est important que les chefs d'équipe s'interrogent sur leurs propres pratiques et qu'on aille au-delà d'une plainte ou d'une revendication à l'égard de l'organisation ; il y a une hiérarchie intermédiaire entre les chefs d'équipe et les chefs de divisions qu'il faut réussir à impliquer dans l'intervention.
- Sur le plan formel de la contractualisation, la direction propose une nouvelle CIFRE, portée comme la précédente par le bureau de prévention des risques professionnels (BPRP). Il est alors convenu que la demande de CIFRE pour la prochaine doctorante soit préparée par le BPRP et l'équipe de recherche.

S'ensuivent des premières rencontres avec les chefs d'équipe impliqués dans la précédente intervention et des échanges avec le chef de bureau du BPRP qui permettent la rédaction concertée d'un projet de thèse qui doit être soumis à l'Agence Nationale de la Recherche et de la Technologie (ANRT)[2] dans le cadre de la demande de convention CIFRE. Dans la lignée des attentes formulées par la cheffe du STPP, ce projet propose, pour l'« intervention de terrain », de mettre en place un dispositif « pour analyser et dépasser les différents obstacles qui font entrave à l'activité des chefs d'équipe », « un dispositif d'analyse et de dialogue, autour des difficultés rencontrées dans le travail, et de tenter de trouver, au moyen de ce dispositif, des pistes de changement ».

D'une façon inattendue pour nous, le directeur adjoint de la DPE, ancien chef du STPP et donc commanditaire de la première intervention, bien qu'ayant à l'occasion du dernier comité de pilotage de cette intervention manifesté une forme d'enthousiasme sur les échanges menés, refuse dans un premier temps de signer la lettre d'engagement nécessaire à la constitution du dossier pour l'ANRT. Il dit ne pas saisir l'intérêt de poursuivre le travail avec nous, le rendu de la première intervention lui semblant abstrait et peu opérationnel. La nouvelle cheffe de service réussit

[1] Les propos notés entre guillemets et en italique dans la thèse sont des extraits de verbatims recueillis au cours de notre intervention. Il s'agit dans le cas présent de propos tenus lors de cette réunion par la cheffe du STPP.
[2] L'Association Nationale de la Recherche et de la Technologie rassemble des acteurs publics et privés de la recherche et de l'innovation. Elle, a parmi ses principales missions, la mise en œuvre des conventions CIFRE, dispositif intégralement financé par le Ministère de l'enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation.

finalement à convaincre le directeur adjoint de poursuivre le travail. Un des arguments alors mobilisé est notamment le fait qu'il existe une attente de la part des professionnels engagés dans la première intervention, qui ont construit et/ou validé la liste des problèmes identifiés par les chefs d'équipe, et été informés de la poursuite possible du travail. Une lettre d'engagement, stipulant que « [le] projet de recherche vise donc à investiguer et mieux saisir l'activité de l'encadrement intermédiaire, ses contraintes et ses ressources pour gérer leurs équipes au quotidien », est finalement validée.

Déposé le 12 mars 2014, la demande de CIFRE est acceptée le 20 mai 2014 par l'ANRT et donnera lieu à un contrat de collaboration entre la ville de Paris et notre laboratoire de rattachement (CRTD). Les conditions de la contractualisation sont les suivantes : l'accueil de la doctorante se fait à 50% à la ville de Paris, 50% dans son laboratoire de recherche ; le salaire versé est le salaire minimal ; la collectivité ne verse aucune contribution financière au laboratoire[1]. Un dernier point est à noter concernant le cadre de cette contractualisation : à la ville de Paris, sur le plan administratif et financier, les CIFRE sont prises en charge par le Bureau de la recherche, de l'enseignement supérieur et de la vie étudiante de la DDEEES (Direction du développement économique, de l'emploi et de l'enseignement supérieur), devenue depuis la DAE (Direction de l'attractivité et de l'emploi). Autrement dit l'accueil d'un doctorant en CIFRE par une direction autre, ici la DPE, n'a pas d'impact sur le budget propre de cette direction.

Le cadre de départ de l'intervention peut ainsi paraître faible à différents niveaux. L'engagement de la direction est marqué par l'hésitation et le scepticisme de son directeur adjoint. La convention ne coûte rien financièrement à la direction : le doctorant ne fait pas partie des effectifs et son salaire est pris en charge par une autre direction. Au-delà, aucun document contractuel n'engage formellement et directement l'équipe de recherche et le STPP dans lequel doit avoir lieu l'intervention : la convention de collaboration de la CIFRE est signée entre la ville de Paris et le laboratoire de recherche, le contrat de travail est passé entre la doctorante et la ville de Paris représentée par le DDEEES. Enfin, dans ce montage où la doctorante est accueillie par le BPRP, la cheffe du STPP n'a pas directement participé à la rédaction du projet. Ses attentes, formulées lors de la rencontre de janvier 2014, ont été reprises, mais sans approfondissement ou nouvelle validation de sa part.

[1] Dans le cadre du contrat de collaboration signé lors d'une CIFRE entre l'entreprise qui accueille le doctorant et son laboratoire de recherche, l'entreprise peut verser une contribution financière au laboratoire pour les frais liés à l'encadrement et au travail de recherche du doctorant au sein du laboratoire. Les conditions financières décrites ici (salaire minimal, pas de contribution financière au laboratoire) correspondent à ce que fixe la ville pour toutes ses conventions CIFRE.

Chapitre 3. Le cadre théorique et méthodologique de l'intervention menée

L'intervention que nous avons menée à la DPE est une intervention à visée de recherche. Cette intervention - recherche s'inscrit en psychologie du travail dans la perspective de la clinique du travail et s'appuie sur une démarche clinique. Nous soulignerons ce que cela implique, du point de vue de la recherche et de ses rapports avec le « terrain », avant de donner quelques précisions sur le cadre théorique et méthodologique de la clinique de l'activité dans lequel s'inscrit notre intervention de terrain. Nous nous arrêterons ensuite sur les implications que nos choix épistémologiques de départ ont sur l'engagement de l'intervenant-chercheur, sur la place donnée à sa subjectivité dans l'intervention et la recherche, et sur le nécessaire travail de réflexivité qui en découle.

3.1. L'intervention et la recherche en clinique du travail et en clinique de l'activité

La démarche clinique en psychologie se caractérise par la prise en compte des sujets et situations dans leur diversité, leur complexité et leur totalité (Revault d'Allonnes, 2014[1989], p.51). Pour Santiago Delefosse et Del Rio Carral (2017), elle se caractérise notamment par une primauté de la psychologie concrète, la prise en compte du langage en tant que médiateur de l'expérience humaine, une analyse de type phénoménologique de l'expérience vécue par le sujet, le refus de réduire l'espace psychosocial humain à un sujet coupé de son histoire et de son contexte, et l'analyse de la place du chercheur dans le travail de recherche (p.2).

Ce projet de recherche s'inscrit dans le cadre théorique et méthodologique de la clinique du travail (Lhuilier, 2006 ; Clot et Lhuilier, 2010a, 2010b). Il s'agit de placer au centre de l'investigation l'activité de travail dans ses multiples dimensions (matérielles, techniques, sociales, symboliques et subjectives), pour l'observer, l'analyser et la penser dans des dispositifs collectifs au sein desquels les professionnels et le psychologue-intervenant sont en situation de co-élaboration. Ce travail de co-analyse et de co-élaboration a ici une double visée. Il est à la fois « action de transformation » et « production de connaissances » (Clot et Lhuilier, 2010a, p.8). Déployé en lien avec des situations concrètes et à partir des préoccupations qu'elles génèrent, il a une visée pratique de changement, de transformation. La clinique du travail est ainsi résolument orientée vers l'action. Mais cette action, en retour, apporte de la connaissance. Ici, la transformation de la situation et la production de connaissances, l'action et la recherche sont dans une relation de complémentarité et de réciprocité (Lhuilier, 2006) : « il faut transformer pour comprendre et pas seulement comprendre pour transformer » (Clot, 2008b, p32).

On le comprend, le lien entre travail d'intervention et travail de recherche, et le statut du « terrain » dans la recherche sont particuliers : il ne s'agit notamment pas, comme dans une méthodologie hypothetico-déductive classique telle qu'elle peut être pratiquée en sciences

humaines et sociales, de trouver un terrain qui permettra de collecter des données qui viendront valider ou invalider des hypothèses de départ liées à une problématique de recherche très précisément circonscrite (Ghiglione et Richard, 1999 ; Quivy et Van Campenhoudt, 2006). La démarche est plutôt d'intervenir dans un milieu professionnel à partir de demandes formulées dans ce milieu, et à cette occasion de développer un travail de recherche. En clinique de l'activité, le temps de l'intervention et le temps de la recherche sont clairement distingués : il s'agit d'abord d'intervenir, et dans un second temps seulement de reprendre et analyser l'intervention pour produire des connaissances (Bonnefond et Clot, 2018). Clot le formule ainsi : « Si l'action [engagée dans l'intervention concrète] permet de mieux comprendre la situation, elle permet aussi au chercheur – qui là cesse d'être seulement un intervenant – de comprendre comment le développement se produit ou ne se produit pas. Le travail de recherche scientifique proprement dit commence là (…), lorsque l'action conjointe de l'intervenant et des professionnels, de moyen de transformer une situation réelle, devient objet d'analyse d'abord puis moyen de produire des connaissances sur le développement psychologique dans l'action. » (Clot, 2008b, p.32).

Ainsi il s'est d'abord agi pour nous de réaliser une intervention ayant pour point de départ la commande que nous avons présentée. L'objet de notre recherche s'est dessiné au fil de cette intervention, à partir des questionnements cliniques, méthodologiques et théoriques que nous avons construits en lien avec ce qui s'y déroulait, pour les professionnels et pour nous-même. Ces questionnements nous ont amenée à la fois à rechercher de ressources théoriques permettant de les élaborer et de les analyser, et à sélectionner des « éléments», recueillis et produits au cours de l'intervention, pouvant permettre de les instruire. Le terme habituellement utilisé de « données », pour désigner les matériaux empiriques qui servent de base à la recherche, est ici particulièrement imparfait puisque ces « éléments » sont souvent des « créés », des « construits », dans et par l'intervention. En effet nos matériaux sont essentiellement constitués d'observations, d'élaborations cliniques, de co-analyses et de dialogues qui sont des produits, des effets, des co-constructions résultant de l'intervention, et qui n'existent pas en dehors d'elle[1]. Pour autant, ces matériaux issus de l'activité menée par les professionnels et l'équipe d'intervention dans le cadre de l'intervention donnent à voir des mouvements et des processus qui ne sont pas sans rapport avec l'activité ordinairement menée par les professionnels, et avec leur situation et leur vécu dans l'organisation.

A l'intérieur de la clinique du travail, le cadre théorique et méthodologique que nous avons utilisé dans notre intervention est celui de la clinique de l'activité. Nous n'entrerons pas ici dans le détail de cette perspective et de sa mobilisation dans des recherches doctorales : différentes thèses l'ont fait ces dernières années, notamment celles de Briec (2013) et Perrot (2017). Nous nous arrêterons néanmoins sur quelques points de théorie et de méthode qu'il nous semble important de poser pour pouvoir situer notre travail et expliciter le cadre conceptuel et méthodologique de notre intervention.

[1] Ils ont pu être complétés par un ensemble d'informations, notamment sur l'organisation, son fonctionnement et ses prescriptions, qui, elles, existaient par ailleurs, et que nous avons cherchées et rassemblées, pour les besoins de l'intervention puis de la recherche menées.

3.2. Quelques repères théoriques et méthodologiques en clinique de l'activité

3.2.1. Une méthodologie développementale

Le cadre théorique et méthodologique de notre intervention est celui la clinique de l'activité, telle qu'elle est actuellement développée et pratiquée par l'équipe de Psychologie du travail - clinique de l'activité du CRTD, à partir des travaux d'Yves Clot (2004a, 2008b). Revisitant les courants de l'ergonomie francophone et de la psychopathologie du travail, et s'appuyant sur les travaux de Bakhtine et Vygotski, Clot développe une approche et une méthodologie qui placent au centre de l'analyse les rapports entre subjectivité et activité et visent au développement du pouvoir d'agir des professionnels en situation. Dans cette perspective développementale, il s'agit d'intervenir « [en construisant] des cadres, méthodologiquement pesés, qui permettent aux professionnels impliqués dans l'histoire d'un milieu de développer leur propre expérience, individuelle et collective ». (Kostulski, 2009, p.7). Le psychologue doit engager les professionnels auprès desquels il travaille dans une observation et une analyse de leur propre activité. Autrement dit, il n'est ni un « expert », ni un « sachant », mais il cherche à construire des cadres de dialogue et d'analyse à même de permettre aux professionnels de développer le sens et l'efficience de leur action, leur pouvoir d'agir :

> une approche clinique de la transformation des situations de travail se distingue des stratégies classiques d'intervention débouchant sur des préconisations. Changer une situation ne peut pas faire l'objet d'une "expertise externe". L'approche dont il est question ici propose la mise en œuvre d'un dispositif méthodologique destiné à devenir un instrument pour l'action des collectifs de travail eux-mêmes. Elle propose un cadre pour que le travail puisse devenir ou redevenir un objet de pensée pour les intéressés qui en formulent la demande. (Clot et Faïta, 2000, pp.7-8).

Ce cadre est lié à la particularité de la situation rencontrée, et une intervention est toujours singulière, en fonction du contexte de l'entreprise ou de l'institution et de la demande des professionnels concernés (Morais et Kostulski, 2013).

L'intervention en clinique de l'activité passe par la construction d'un collectif de pairs qui sera pour les participants un espace d'analyse et d'élaboration de leur activité. Dans ce collectif, les professionnels vont pouvoir éprouver leur zone prochaine de développement (Vygotski, 1934/1997), ou zone de développement potentiel (Clot, 2008a [1995]), en expérimentant en collaboration et entre pairs de nouvelles façons de faire et de penser, de nouvelles possibilités. L'intervention doit leur permettre d'analyser leur activité, de revenir en détails sur ce qu'ils font, sur les difficultés qu'ils peuvent rencontrer, sur les choix qu'ils font, et d'en débattre. Ils sont alors amenés à formuler et à discuter leurs expériences et leurs pratiques, mais aussi les tensions et les conflits qui les traversent, et à les élaborer et réélaborer individuellement et collectivement. La visée est de leur permettre d'identifier et de construire des ressources collectives pour agir dans et sur les situations de travail auxquelles ils sont confrontés, et de développer ainsi leur pouvoir d'agir et un travail de qualité (Clot, 2008b, 2010).

Depuis une dizaine d'années, les dispositifs d'intervention en clinique de l'activité comprennent fréquemment un « comité de pilotage » (Quillerou-Grivot, 2011 ; Miossec, 2011 ; Simonet, 2011 ; Perrot, 2017) ou un « comité de suivi » (Bonnefond, 2016 ; Zittoun et Larchevêque, 2018 ; Kaltchéva, 2019). La constitution du comité de pilotage est discutée lors de la mise en place du dispositif d'intervention. Composé des commanditaires à l'origine de la demande d'intervention,

de responsables jouant un rôle significatif dans l'encadrement ou l'organisation du travail, de représentants du personnel, et/ou d'acteurs de la santé et de la prévention au travail, le comité s'investit lui-aussi dans l'intervention et prolonge les dialogues professionnels réalisés dans le cadre du collectif d'analyse. Il est en effet invité à se saisir des analyses produites par le collectif et entre ainsi lui-même en dialogue avec les professionnels. Le comité de pilotage peut être amené à prendre des décisions, sur la base des analyses faites par les professionnels et dans le dialogue avec eux, concernant par exemple des évolutions ou des changements dans l'organisation du travail. Le travail de co-analyse des professionnels du collectif a dans ce cadre un effet sur l'activité des concepteurs et organisateurs du travail, qui en retour affecte l'activité des professionnels (Quillerou-Grivot et Clot, 2013). Le comité, dont les participants ont des fonctions et de niveaux hiérarchiques divers, est un espace de débat et de conflit dans lequel sont instruits des désaccords et négociés des compromis. La conflictualité, en clinique de l'activité, est centrale, avec un conflit envisagé « non pas comme un but mais comme un moyen d'intelligence et de création collectives » (Clot et Quillerou-Grivot, 2014). Pour Simonet (2011), le comité de pilotage est ainsi un espace d' « échanges contradictoires » (p.294), « de dialogue et de reconception » (p.63). Il est une instance de « coopération conflictuelle » (Trentin, 2012 ; Clot et Quillerou-Grivot, 2014 ; Bonnefond et Clot, 2018) qui implique de « débattre ensemble sur les conflits du travail réel pour poser les problèmes de la qualité du travail, de ses critères qui sont propres à chaque métier, chaque fonction, etc., avant de chercher les solutions qui seront de toute façon indéfiniment discutables » (Clot et Quillerou-Grivot, 2014, p.156).

L'articulation du travail du collectif avec celui du comité de pilotage permet de mettre en mouvement l'organisation à un niveau plus large et d'étendre encore la portée de l'intervention. Dit autrement, il ne s'agit pas seulement, pour les professionnels engagés dans le collectif, de trouver des ressources en eux et entre eux, mais aussi d'en trouver dans l'organisation à travers les propositions et nouvelles marges de manœuvre organisationnelles que le comité de pilotage sera en mesure d'insuffler. Cet engagement de la ligne hiérarchique et de la direction est par ailleurs une condition nécessaire pour tenter d'instaurer dans l'institution des modalités de coopération et de dialogue autour du travail, de sa qualité et des difficultés qu'il comporte, qui perdurent après l'intervention.

3.2.2. La particularité de l'observation

Dans une intervention en clinique de l'activité, l'intervenant peut passer un temps important à « observer » les professionnels en activité. L'objectif des observations est de permettre aux professionnels de s'observer eux-mêmes, à travers la présence du psychologue. Les professionnels peuvent alors se rendre compte de dimensions non pensées ou devenues automatiques de leur activité. Les observations alimentent ainsi la réflexion individuelle et collective sur l'activité, et enrichissent le travail effectué lors des séances de travail entre pairs. Bonnemain, Perrot et Kostulski (2015) décrivent cette pratique de l'observation comme « au fondement du développement d'un dialogue intérieur chez l'observé devenu observateur de sa propre activité » (p.106).

Nos séquences d'observation ont donné lieu à différents types de verbalisations (Bobillier-Chaumon et Sarnin, 2012) :

- des verbalisations spontanées (échanges avec des collègues, commentaires, remarques, manifestations affectives verbales, dialogue intérieur extériorisé, etc.), comprenant ce que dit le chef d'équipe pendant qu'il travaille et ce qu'il nous adresse, sans que les deux soient toujours distinguables ;
- des verbalisations interruptives (demande de notre part de clarification, de contextualisation, d'explications, etc.), à l'origine d'un dialogue entre le chef d'équipe et nous.

Dans l'intervention à la DPE, notre pratique de l'observation a par ailleurs pris une dimension quasi-ethnographique, en se développant à un niveau plus large, intégrant l'observation dans les ateliers des chefs d'équipe dans une visée de co-analyse, mais pas seulement. Dans nos premiers mois sur le terrain qui se sont caractérisés, nous y reviendrons, par des difficultés importantes de démarrage de l'intervention, l'observation a constitué une part importante de notre activité. Nous avons observé les professionnels mais aussi ce qui se passait autour de nous et en nous, et nous avons parfois interrogé nos « collègues » devenus ponctuellement des « informateurs » pour tenter de décrypter le fonctionnement de l'endroit où nous étions. Tout au long de l'intervention, nous avons consigné une partie de nos observations dans un journal de terrain que nous avons utilisé comme ressource pour agir et penser pendant l'intervention, puis comme ressource pour la recherche. Nous ne qualifierons pas cette observation de participante. Nous n'avons notamment pas tenté de nous fondre parmi les agents de la ville, ou de gommer la spécificité de notre statut et de notre position hybride d'intervenante interne et externe à la fois. Mais il faut noter que le cadre particulier d'un contrat CIFRE amène à partager, avec les professionnels rencontrés dans l'intervention, un employeur et un milieu professionnel. Certains vécus exprimés par les uns et les autres peuvent ainsi entrer en résonance avec son propre vécu de membre de la même institution.

3.2.3. L'analyse de l'activité : tâche prescrite, activité réalisée et réel de l'activité

L'activité, telle que nous l'entendons, ne se résume pas à l'ensemble des tâches confiées aux professionnels. En ergonomie et en psychologie du travail sont en effet classiquement distinguées la tâche et l'activité (Leplat et Hoc, 1983). La tâche renvoie aux prescriptions de l'organisation, qui définissent ce qui est à faire, les buts à atteindre et les conditions de leur réalisation, à travers un ensemble de procédures et de moyens mis à la disposition des professionnels. L'activité renvoie quant à elle à ce qu'ils font réellement : pour faire ce qui est à faire, les professionnels ne se contentent pas de suivre la prescription mais l'interprètent et la redéfinissent, la traduisent dans leurs conditions effectives de travail, se mettent d'accord entre eux sur ce qu'il est possible de faire, cherchent des solutions quand ils rencontrent des imprévus ou des obstacles, etc. Ainsi, si la prescription constitue un point de repère actif pour les professionnels, l'activité réelle la dépasse (Curie, 2005 ; Lhuilier, 2006). Mais l'activité ne se réduit pas non plus à ce que les professionnels réalisent dans les faits. « L'activité n'est pas seulement ce qui se fait. Le réel de l'activité c'est aussi ce qui ne se fait pas, ce qu'on ne peut pas faire, ce qu'on cherche à faire sans y parvenir – les échecs – ce qu'on aurait voulu ou pu faire, ce qu'on ne fait plus, ce qu'on pense ou ce qu'on rêve pouvoir

faire ailleurs. Il faut y ajouter – paradoxe fréquent – ce qu'on fait pour ne pas faire ce qui est à faire ou encore ce qu'on fait sans vouloir le faire » (Clot, 2008b, p.89). Autrement dit, l'activité réelle des professionnels a toute une « épaisseur » (Kostulski, 2009), et cette épaisseur pèse sur les professionnels : ce qui ne se fait pas, ce qui a été retenu ou empêché, restent actifs dans et entre les professionnels, à la source de conflits et de préoccupations. Dans cette perspective, approcher l'activité réelle des professionnels demande une analyse fine. C'est par cette analyse qu'ils pourront à la fois approfondir ce qu'ils font et ce qui se joue pour eux en situation de travail, mais aussi trouver de nouvelles possibilités et ressources face aux obstacles rencontrés et développer leur métier.

3.2.4. Métier et genre professionnel

L'intervention, en clinique de l'activité, porte toujours en son centre le développement du métier. Dans sa modélisation du métier, Clot (2008b) distingue quatre instances : une instance personnelle qui renvoie à l'activité singulière, au métier tel qu'il est fait par la personne ; une instance interpersonnelle, l'activité étant aussi souvent partagée entre professionnels et toujours adressée à un destinataire présent ou absent ; une instance impersonnelle qui correspond à la tâche à faire telle qu'elle est conçue et organisée par l'organisation ; et enfin une instance transpersonnelle, le *genre*, histoire et mémoire du métier, qui correspond à l'ensemble des gestes professionnels possibles et impossibles tels que les professionnels du métier ont pu les définir et se les transmettent au fil du temps. Le genre joue une fonction psychologique essentielle dans l'activité de chacun, il donne aux professionnels des repères et des orientations partagées pour agir :

> les genres momentanément stabilisés sont un moyen de savoir s'y retrouver dans le monde (…). Ils marquent l'appartenance à un groupe et orientent l'action en lui offrant, en dehors d'elle, une forme sociale qui la re-présente, la précède, la préfigure et du coup la signifie (Clot, 2008b, p.108).

Les instances impersonnelle et transpersonnelle définissent et encadrent l'activité, à partir des attendus et moyens de l'organisation, mais aussi à partir de ce qu'on peut définir entre gens du métier. Ces différentes dimensions sont liées entre elles et en tension, et la santé et l'efficacité au travail dépendent de la fluidité de leurs rapports : « Chacune de ces instances doit jouer sa partie pour que le conflit entre elles reste créatif. La déréalisation de l'impersonnel ou la nécrose du transpersonnel sont au cœur du mal être au travail et emportent avec elles les fonctions des autres instances de la vie psychologique au travail. » (Kostulski, 2010, pp.29-30).

En intervention, la dimension interpersonnelle est utilisée pour mettre en mouvement les autres. Les échanges entre professionnels permettent de discuter les contradictions et tensions rencontrées dans l'exercice du travail et par rapport aux prescriptions, et d'alimenter une définition partagée de ce qui est acceptable ou pas, possible ou non, en situation. Ce travail entretient le genre qui, en retour, constitue pour et dans les professionnels un répertoire des gestes et des manières de faire, de dire, d'être, possibles et impossibles dans l'activité. Les analyses du collectif donnent aussi une assise pour interroger le prescrit et le mettre au travail dans le cadre des échanges avec le comité de pilotage.

3.3. Engagement et réflexivité de l'intervenant-chercheur

Arrêtons-nous pour finir sur l'importance, dans une orientation comme la nôtre, de la subjectivité de l'intervenant chercheur, ainsi que sur les effets de sa forte implication subjective dans l'intervention et dans la recherche.

3.3.1. Un engagement subjectif fort dans les milieux de travail et dans le rapport avec les professionnels

Une intervention en clinique du travail, telle que nous venons de la décrire, se caractérise par une implication subjective particulière de la part de l'intervenant. D'une part, dans un tel cadre d'intervention, ce qui arrive est pour une large part imprévisible, et l'intervenant doit orienter au fur et à mesure son action, en fonction de sa compréhension toujours limitée de la situation. Autrement dit, il faut pouvoir composer avec les évènements, et il n'est pas rare d'être décontenancé, dérouté, par la tournure que prennent les choses. Il faut, à certains moments, pouvoir supporter de ne pas comprendre ce qui se passe, de ne pas savoir quoi faire, de ne pas réussir à agir dans la situation. L'issue d'une intervention n'est jamais donnée et il faut avancer sans certitude sur ce que son action permettra ou pas. D'autre part, ce type d'intervention-recherche demande une présence et une immersion importantes dans les milieux de travail. L'intervenant effectue une sorte de « plongée » dans un milieu qui n'est pas le sien et passe beaucoup de temps avec les professionnels. Il fait l'expérience d'un ensemble socioculturel parfois très éloigné de lui. Le déplacement qu'il opère alors est un déplacement physique, culturel, social, et nous ajouterons « psychique » : l'intervenant se confronte, dans la situation, à des relations intersubjectives et des mécanismes intrapsychiques, chez les autres mais aussi en lui, qui comportent toujours une part inattendue, potentiellement dérangeante, et parfois source de résistances et de défenses qu'il faut tenter de « mettre au travail ».

De notre point de vue, les différents cadres cliniques de dialogue et d'élaboration que nous mettons en place demandent de développer une écoute et un rapport à ce qui est dit, dans lesquels l'intervenant prenne le risque de défaire ses propres catégories et références. Les propos de J. Favret-Saada sur le travail de l'analyste nous semblent être transposables à la clinique que nous tentons de pratiquer : les apprentissages et l'étude théoriques sont ici essentiels non pour attendre les professionnels « au coin d'un bois armé du gros bâton de la théorie constituée, mais pour pouvoir oublier celle-ci et faire droit à l'inouï » (1977b, p.2092). Ce que l'on sait, ou pense savoir, à partir des précédentes recherches et formalisations théoriques accumulées dans notre perspective disciplinaire donne un cadre, une visée et une méthodologie à l'intervention. Mais le travail d'intervention demande de pouvoir suffisamment s'en détacher pour entendre, voir et ressentir ce qui se passe au cours de l'intervention, pour les autres et pour soi, le plus singulièrement possible et sans chercher à le faire forcément entrer dans des catégories préexistantes.

Ainsi l'intervention engage l'intervenant dans un espace d'incertitudes et de conflictualités, dont il faut être capable de faire l'épreuve : il est, tout le long d'une intervention, aux prises avec des questionnements sur ce qu'il fait, comment il le fait, ce qu'il aurait pu ou dû faire, sur les effets

incertains et pas toujours appréhendables de ses choix d'action, sur ce que ce qui se passe sur le terrain suscite chez lui, etc. Bon nombre de ces questionnements ne trouvent pas de réponses dans l'immédiat, ni même dans l'absolu, mais cela fait en quelque sorte « partie du métier ». Pour intervenir, il faut poser des actes, et ces actes sont toujours discutables. Ils ne sont finalement qu'un choix - que l'intervenant pense à un moment être le meilleur ou le « moins pire » - parmi l'étendue de tout ce qu'il aurait été possible de faire dans la situation. Ce qui se passe sur un plan intrapsychique pour l'intervenant-chercheur est tout aussi incontournable : il reste, en situation d'intervention, un sujet singulier qui a sa propre histoire et ses propres ressentis, face à d'autres sujets singuliers. Il s'agit en quelque sorte de pouvoir faire preuve de capacités négatives, terme que Phillips (2009) emrunte à John Keats[1] et définit comme le fait d'être « *capable d'être dans l'incertitude, les mystères, les doutes sans courir avec irritation après le fait et la raison* » (p.7). Bion reprend ce même terme de « capacité négative » pour décrire la capacité de l'analyste à rester dans le doute et la confusion, et la capacité à supporter l'attente et le fait de ne pas comprendre (Neri, 2009 ; Poulain-Colombier, 2014).

L'intervention met le psychologue dans une situation incertaine et imprévisible, déroutante parfois et très changeante au fil du temps et en fonction des interlocuteurs. Elle le confronte à ce qu'il ne sait pas et qu'il ne comprend pas, et ce dans une position qui n'est pas celle d'un observateur neutre, en position d'extériorité par rapport aux personnes et à ce qui se passe. Les professionnels ont des attentes vis-à-vis de l'intervenant-chercheur et lui-même s'implique subjectivement dans la situation. Il peut ainsi être très affecté, or les affects ne sont pas toujours une ressource pour l'action et la pensée. Ils peuvent notamment le laisser, dans un premier temps ou plus durablement, dans l'impossibilité de donner sens à ce qui se passe et de se mouvoir dans la situation. Clot (2015) souligne d'ailleurs que, dans la littérature psychanalytique et psychologique, domine l'idée que l'affect désorganise et diminue l'activité. Dans ce contexte, comment produire une forme de connaissance à partir de la situation que nous avons décrite, c'est-à-dire à partir d'une situation dans laquelle le chercheur est affecté, déplacé et bousculé dans toute sa subjectivité ? Comment produire une lecture des situations qui ait une valeur scientifique, qui soit à la fois argumentée et discutable ? Comment construire un discours qui dépasse le seul regard particulier d'une personne sur une situation et puisse faire l'objet d'une forme de généralisation ?

[1] Phillips se réfère à une lettre adressée par le poète à ses frères Georges et Tom Keats en décembre 1877 dans lequel il évoque et définit une « *Negative Capability* ».

3.3.2. Transfert et contre-transfert, prise et reprise

Les travaux de G. Devereux constituent un premier socle épistémologique pour penser ces questions. Dans son ouvrage, *De l'angoisse à la méthode dans les sciences du comportement* (1967/2012), il reprend des notes et des données accumulées au cours de ses recherches et à partir desquelles il interroge sa propre activité de chercheur en « ethnopsychologie ». Ce travail l'amène à formuler différentes propositions sur l'étude scientifique de l'homme, qu'il appelle aussi « science du comportement ». L'étude scientifique de l'homme, dit-il, est entravée par l'angoisse provoquée par le « chevauchement » du sujet d'étude et de l'observateur. Cette angoisse crée des défenses et des résistances chez le chercheur, qui sont fonction de sa personnalité et de son milieu culturel, et qui perturbent, transforment et influencent le recueil, la consignation et l'exploitation du matériau de recherche. Toute méthodologie efficace en science du comportement doit traiter de ces perturbations comme étant des données significatives et caractéristiques de la recherche elle-même. L'analyse du comportement de l'observateur serait même une voie d'accès à une connaissance de la nature du comportement en général. Devereux propose ainsi une science du comportement qui traiterait de trois sortes de données (p.19) : le comportement du sujet observé, les perturbations de son comportement induites par l'existence de l'observateur et par les activités de ce dernier dans le cadre de l'observation, le comportement de l'observateur (ses angoisses, ses manœuvres de défense, ses stratégies de recherche, ses décisions, c'est-à-dire le sens qu'il attribue à ses observations). Dans cette perspective, s'inspirant de la psychanalyse à laquelle il s'est formé après l'anthropologie, Devereux considère que le chercheur en science du comportement doit intégrer à l'analyse les réactions de transfert et de contre-transfert :

> Le contre-transfert est la somme totale des déformations qui affectent la perception et les réactions de l'analyste envers son patient […]. Le transfert et le contre-transfert ont des sources et des structures identiques. C'est stricte affaire de convention que d'appeler « transfert » les réactions de l'informateur ou de l'analysé, « contre-transfert » celles de l'ethnologue ou de l'analyste (Devereux, 1967/2012, p.75).

Sont ainsi à prendre en compte les « déformations » qui affectent la perception et les réactions de l'observé comme de l'observateur. La prise pour objet de sa propre subjectivité et l'activité réflexive font partie intégrante d'une démarche de recherche d'orientation clinique.

J. Favret-Saada, à partir elle-aussi de ses propres expériences de recherche, développe une réflexion sur la position du chercheur, la place de sa propre expérience et notamment de ses affects dans la production de connaissances. Dans le contexte d'une enquête menée dans le bocage normand sur la sorcellerie dans les années 1970, elle se décrit comme ne pouvant qu'être engagée dans la situation :

> Autant dire qu'il n'y a pas de position neutre de la parole : en sorcellerie, la parole, c'est la guerre. Quiconque en parle est un belligérant et l'ethnographe comme tout le monde. Il n'y a pas de place pour un observateur non engagé (…). Avant qu'il n'ait prononcé un mot, l'ethnographe est inscrit dans un rapport de forces, au même titre que quiconque prétend parler (Favret-Saada, 1977a, pp.27-28).

Elle soutient que c'est parce qu'elle n'a pas de position neutre et qu'elle est à moment donné authentiquement prise dans le système de la sorcellerie, qu'on va lui en dire quelque chose. Et on ne lui en dira pas quelque chose parce qu'elle est ethnographe, mais parce qu'elle est identifiée par ses interlocuteurs comme étant elle-même à une place dans le système, ensorcelée ou désorceleuse potentielle. À partir de là, elle considère que le travail scientifique lui demande de

revenir sur la façon dont elle a été prise dans la situation, faisant du « mouvement de va-et-vient entre la "prise" initiale et sa "reprise" théorique, l'objet même de sa réflexion » (Favret-Saada, 1977a, p.33). Il s'agit bien alors d'être repris et non de se déprendre de la situation, ce qui constitue pour nous une proposition d'une grande importance qui se démarque de l'idée relativement courante que pour faire de la science, il faudrait éloigner la subjectivité. La lecture de son essai sur la sorcellerie dans le bocage (Favret-Saada, 1977a) et des éléments de son journal de terrain qu'elle publie quelques années plus tard (Favret-Saada, 1981) donnent plutôt à voir comment, bien au contraire, Favret-Saada se plonge dans sa propre expérience subjective, tente de s'en approcher au plus près et de la saisir dans toute son intensité et avec précision, la visite et la revisite pour produire des connaissances.

En 2009, Favret-Saada revient explicitement sur sa pratique en posant la question de la place donnée à l'affect en anthropologie : « en général, les auteurs ignorent ou dénient sa place dans l'expérience humaine » (p.145). Ce qu'elle a fait dans le bocage ne relève pour elle ni de l'empathie, ni de l'observation participante. Elle décrit la sorcellerie comme un « réseau particulier de communication humaine » dont il fallait qu'elle « expérimente pour son compte personnel les effets réels » (p.153). Dans cette situation, « tout s'est passé comme si j'avais entrepris de faire de la "participation" un instrument de connaissance » (p.153). Dans les faits, il ne s'agit plus de chercher à enquêter, ni même de chercher à comprendre ou retenir, mais de se laisser affecter : « quand on est dans une telle place, on est bombardé d'intensités spécifiques (appelons-les des affects) qui ne se signifient généralement pas » (p.156). Il n'y a alors pas d'identification et de fusion avec l'autre qui permettraient de connaître les affects d'autrui : si on est affecté, on est soi-même affecté, et cela ne donne pas accès aux affects de ses partenaires. L'accès à la connaissance est rendu possible par le fait d'accepter d'occuper une place proche des protagonistes et d'être soi-même affecté. Cette voie n'est pas sans risque pour le chercheur et son projet de recherche. Favret-Saada pose une sorte de paradoxe épistémologique où « accepter d'être affecté » est à la fois une nécessité et un obstacle à la connaissance : « Car si le projet de connaissance est omniprésent, alors il ne se passe rien. Mais s'il se passe quelque chose et que le projet de connaissance n'a pas sombré dans l'aventure, alors une ethnographie est possible » (Favret-Saada, 2009, p.157-158).

Cette ethnographie présente quatre traits distinctifs :

- les situations de communication involontaire et non intentionnelle, spontanée, non verbale, laissant la place « au surgissement et au libre jeu d'affects dépourvus de représentations » (p.160), y occupe une place centrale ;
- le chercheur devra tolérer une sorte de « schize », entre les moments où il fait droit à ce qui en lui est affecté, et les moments où il fait droit à ce qui en lui veut enregistrer cette expérience pour la comprendre ;
- les opérations de connaissance seront étalées dans le temps et disjointes les unes des autres, avec des moments où on est affecté, des moments où on tente de rapporter cette expérience, et des moments où on s'efforce de la comprendre et de l'analyser, qui ne peuvent pas se superposer ;
- les matériaux recueillis sont d'une densité particulière et conduisent à faire craquer les certitudes scientifiques les mieux établies.

Si nous suivons ces deux auteurs, le vécu de l'intervenant-chercheur et ses affects ne rendent pas impossible la tentative de produire une forme de connaissance, à partir des donnée qu'il peut recueillir et produire, pour partie justement grâce à sa forte implication subjective. Par contre cette production de connaissances demande de ne pas faire de ses propres affects un point aveugle mais de les élaborer, et de considérer qu'ils ont des effets sur le travail de terrain et la recherche menée. Dans le cas précis du travail que nous présentons ici, nos propres affects, ce qui se passait pour nous subjectivement dans l'intervention, ont été pour une part identifiés et travaillés de différentes façons. D'une part nous avons tenu un journal de terrain, distinct des notes que nous prenions par ailleurs pendant ou à la suite de nos différents entretiens, séances de travail ou temps d'observation. L'existence de ce journal s'est imposée dès nos premières journées comme employée à la ville de Paris, d'abord pour consigner le flux de ce que nous pouvions voir et ressentir et que nous souhaitions ne pas oublier sans pour autant savoir si nous en ferions quelque chose, puis très rapidement pour nous permettre de formuler des difficultés que nous rencontrions. L'écriture est alors devenue pour nous un instrument d'élaboration : il ne s'agissait plus tant d'écrire pour consigner que d'écrire pour penser. D'autre part, nous avons aussi mis régulièrement en discussion ce qui se passait pour nous dans l'intervention. Elle a été présentée entre trois et quatre fois par an, à des doctorants et/ou des chercheurs chevronnés, dans des cadres qui permettaient de mettre au travail notre propre subjectivité et de la prendre pour objet. Notre directrice de thèse s'est par ailleurs impliquée dans une modalité d'encadrement de ce travail qui a aussi consisté à nous renvoyer ce qu'elle percevait de nos propres mouvements subjectifs dans la situation d'intervention, dans nos élaborations cliniques et dans nos constructions théoriques.

Ce travail d'élaboration a été central pour mener l'intervention et, au-delà, pour construire notre recherche. La prise en compte de nos propres expériences subjectives a participé à la constitution de son objet : c'est en interrogeant nos propres mouvements d'engagement et de désengagement, et les effets délétères d'une passivité subie (ou d'une activité empêchée) qu'il nous semblait rencontrer partout dans la situation, y compris en nous-même, que nous avons progressivement développé un questionnement sur les processus d'engagement et de désengagement au travail. La thèse reprend ainsi un cheminement qui, à partir de notre expérience de terrain (de ce qu'elle a impliqué pour nous, pour les autres, et entre eux et nous), nous a amené à reprendre, organiser, mettre en forme un ensemble de données cliniques et empiriques relatives à l'engagement et au désengagement, et à chercher des ressources théoriques pour les comprendre, les interpréter, leur donner du sens. Nous avons ainsi effectué de nombreux aller-retour entre ces données et différentes ressources théoriques, pour tenter à la fois de (re)penser l'expérience vécue à partir de la théorie mais aussi de mettre la théorie à l'épreuve de l'expérience vécue. Nous assumerons donc ici une place centrale donnée à ce qui s'est passé, y compris pour nous, sur le « terrain », terrain qui est à la fois un point de départ et une ressource continue pour penser les questions qui nous occupent. Si nous mobiliserons principalement des traces issues du travail de co-analyse mené avec les professionnels pendant l'intervention et traiterons des mouvements d'engagement et de désengagement des chefs d'équipe essentiellement, la construction de l'objet de ce travail et nos différentes analyses sont aussi passées par une mise au travail et une élaboration de nos propres mouvements subjectifs pendant et suite à l'intervention.

Récapitulatif du contexte et du cadre de l'intervention et de la recherche	
Terrain	**Intervention au Service Technique de la Propreté de Paris (STPP)** de la Direction de la Propreté et de l'Eau (DPE) de la Mairie de Paris
Cadre contractuel	**Contrat CIFRE** (Convention Industrielle de Formation par la Recherche) 17/11/14 - 16/11/17
Projet initial de la contractualisation	« *Ce projet de recherche vise à* ***investiguer et mieux saisir l'activité de l'encadrement intermédiaire, ses contraintes et ses ressources pour gérer leurs équipes au quotidien****. Ce questionnement sera instruit à partir d'une intervention en clinique de l'activité (…).* » Extrait de la lettre d'engagement de la collectivité du 12/03/14
Caractéristiques du service commanditaire (STPP)	**Service public** (fonction publique de la ville de Paris) **Effectifs du STPP** : 6632 agents, dont 4834 éboueurs et 623 techniciens de service opérationnel (chefs d'équipe) au 31/12/15 **Missions principales** : nettoiement de l'espace public et collecte des déchets, 364 jours par an **Organisation hiérarchique** articulée autour de 7 principaux échelons **Organisation territoriale** avec le découpage du territoire parisien en 14 divisions de la propreté, elles-mêmes découpées en secteurs
Cadre théorique et méthodologique de l'intervention	**Clinique du travail et clinique de l'activité** <u>Cadre général</u> : • une intervention de départ qui répond à des demandes formulées sur le terrain • une démarche d'intervention et de recherche qui allie « action de transformation » et « production de connaissances » • prise en compte et mise au travail de la subjectivité de l'intervenant-chercheur <u>Quelques caractéristiques de l'intervention en clinique de l'activité</u> : • méthodologie développementale • observation et co-analyse de l'activité • distinction entre tâche prescrite/activité réalisée/réel de l'activité • modélisation du métier en 4 instances : impersonnelle, personnelle, interpersonnelle, transpersonnelle

Deuxième partie :
Intervention réalisée
et problématisation

Chapitre 4. L'intervention réalisée au STPP

Entre la première intervention menée par Antoine Bonnemain et notre arrivée officielle dans le service, une phase de transition nous a permis, d'une part, de rencontrer les chefs d'équipe engagés jusque-là dans le travail avec le CNAM, et, d'autre part, de monter la convention CIFRE devant permettre la poursuite de ce travail. Après cette phase intermédiaire, nous débutons notre contrat à la DPE le 17 novembre 2014. D'une durée de trois ans, il s'est achevé le 16 novembre 2017. Pour rappel, sur le plan formel, nous étions rattachée au bureau de la prévention des risques professionnels (BPRP) qui faisait partie du service des ressources humaines (SRH). Nous présenterons dans ce chapitre les grandes lignes de l'intervention réalisée, les aspects de l'activité des chefs d'équipe et de l'organisation du travail qu'elle a permis d'identifier et d'investiguer, ainsi que les résultats auxquels nous sommes parvenues.

Cette intervention, conduite dans le cadre théorique et méthodologique de la clinique de l'activité, nous a amenées, à partir d'une commande formulée par la cheffe du STPP, à travailler dans deux divisions territoriales du STPP, celles des 13e et 14e arrondissements, avec des chefs d'équipe d'éboueurs et leur hiérarchie. Pour ce faire, nous avons utilisé différentes méthodes : recherche documentaire (interne à l'entreprise), observations, recueil et analyse de supports de travail, entretiens formels et informels non-directifs, réunions collectives, autoconfrontations simples et croisées. Nous nous arrêterons sur les principales au fil de la présentation détaillée de l'intervention.

Nous avons d'abord mené des observations sur le terrain et des entretiens exploratoires, au cours desquels ont été repérés avec les professionnels des problèmes rencontrés dans leur activité, ainsi que des objets concrets à partir desquels travailler ces problèmes. Les « objets-problèmes » ainsi identifiés ont été co-analysés dans le cadre d'autoconfrontations simples et croisées. Ces co-analyses ont permis de décrire précisément les problèmes rencontrés ainsi que leurs conséquences sur l'activité des chefs d'équipe. Sur la base des co-analyses réalisées, nous avons tenté d'engager le dialogue entre ces encadrants et leur propre ligne hiérarchique, et d'expérimenter des modes de collaboration et d'organisation qui permettaient de résoudre une partie des problèmes soulevés par les chefs d'équipe et de modifier les façons de travailler ensemble. La perspective était alors à la fois de tenter une forme de globalisation de l'intervention, en faisant intervenir un plus grand nombre d'acteurs (Guidou, 2016), et de ne pas seulement travailler à la résolution de problèmes mais aussi à leur construction collective et à la mise en place de modalités de travail collectif qui pourraient perdurer au-delà de l'intervention (Rouat et Sarnin, 2018). À contre-courant du mode de fonctionnement hiérarchique et bureaucratique habituel basé sur la production « par le haut » de procédures générales, nous avons alors proposé des cadres de dialogue mêlant les fonctions et les niveaux hiérarchiques et permettant de prendre en charge collectivement des problèmes concrets « de terrain ». Les analyses et les modalités de travail inter-échelons et inter-fonctions ont été discutées et validées dans le cadre d'un comité de pilotage. L'ensemble du travail a débouché sur la volonté du service de tenter de pérenniser les

modalités de travail expérimentées dans les divisions 13 et 14 et de les étendre à d'autres divisions territoriales. Dans les derniers mois de l'intervention, dans la lignée d'expérimentations et de réflexions actuelles sur l'intervention en psychologie du travail et en ergonomie (Barcellini, 2017 ; Bonnefond et Clot, 2018 ; Rouat et Sarnin, 2018), nous avons ainsi travaillé à modéliser et installer une « architecture » qui pourrait permettre l'inscription dans la durée du travail collectif expérimenté dans l'intervention, et éventuellement son extension : en définissant le type de réunions et de formations à organiser (leurs participants, leurs fréquences, leurs contenus et leurs objectifs) et les acteurs et instances-clés sur lesquels s'appuyer, et en transférant une partie de notre propre activité d'animation du dispositif à des relais internes à la direction.

Au cours de cette intervention, nous avons réalisé :

- 88 journées d'observation et d'entretiens informels sur le terrain,
- 13 entretiens formels,
- 37 réunions entre chefs d'équipe dont 20 séances de travail des collectifs de l'intervention,
- 13 autoconfrontations simples et 14 autoconfrontations croisées,
- 21 réunions avec les hiérarchies locales des chefs d'équipe,
- 11 réunions transversales entre des chefs d'équipe et leurs hiérarchies locales,
- 4 réunions entre chefs de division,
- 13 réunions avec nos commanditaires,
- 5 réunions du comité de pilotage de l'intervention,
- 8 réunions de « transfert ».

La chronologie précise de ces différentes actions est disponible en annexe (cf. annexe 3).

Cette intervention peut se découper en cinq phases, en partie concomitantes, mais que nous aborderons successivement pour la clarté de la présentation (cf. figure 6, page suivante) :

- la phase exploratoire (novembre 2014 – septembre 2015),
- le travail de co-analyse de l'activité (octobre 2015 – juin 2017),
- la mise en interrogation de l'organisation, au moyen des analyses réalisées (octobre 2015 – décembre 2017),
- l'expérimentation de modes de travail collectif nouveaux (à partir de juillet 2016),
- la tentative de pérennisation et de généralisation des modes de travail expérimentés (à partir de mai 2017).

Nous reprendrons dans un premier point le déroulement de l'intervention, puis nous nous arrêterons dans un second sur les résultats des co-analyses menées avec les chefs d'équipe.

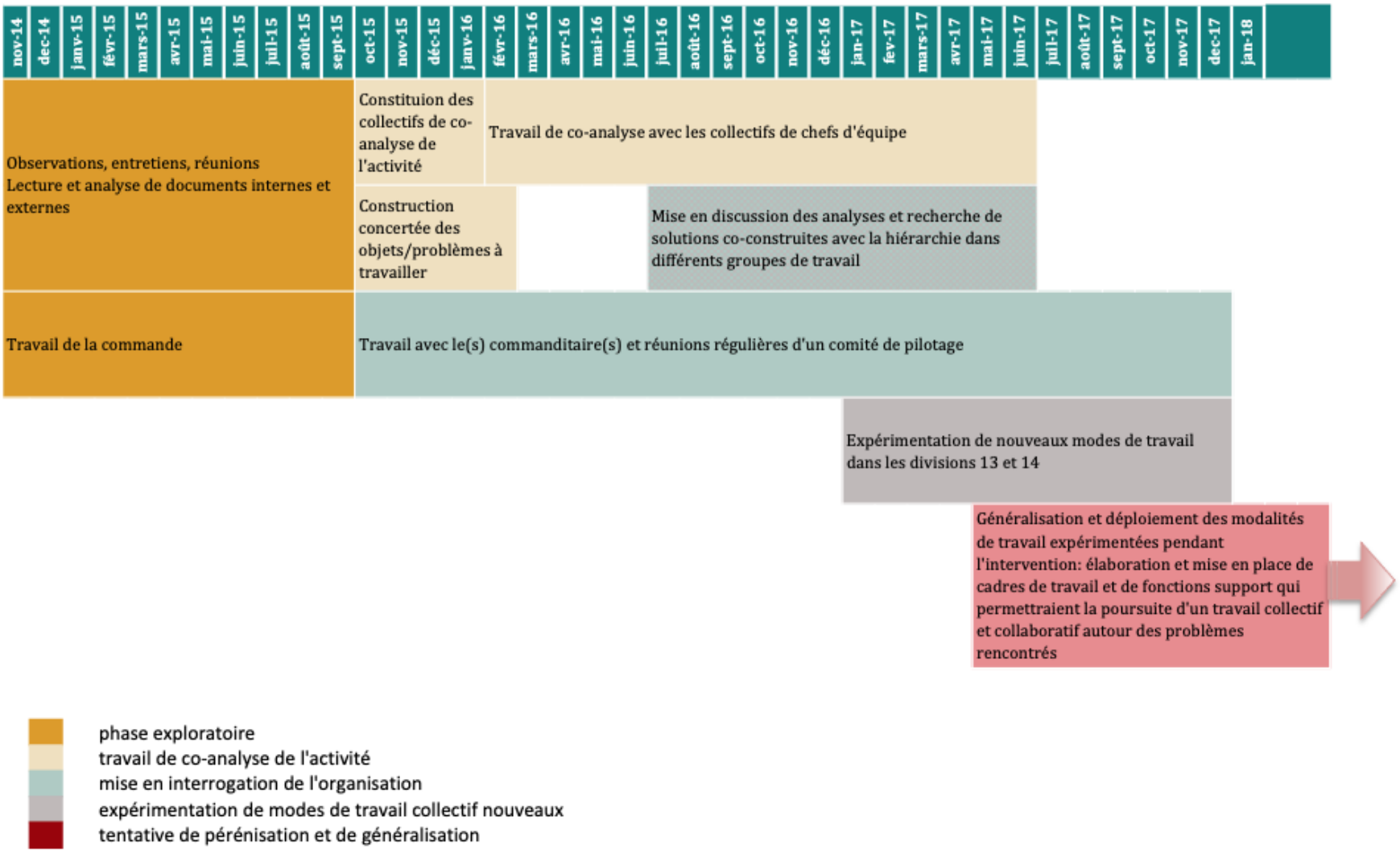


Figure 6 : Chronologie générale du déroulement de l'intervention

4.1. La dynamique globale de l'intervention

4.1.1. Phase exploratoire : recueil d'informations, travail de la commande et construction d'un dispositif d'intervention (novembre 2014 – septembre 2015)

Arrivée à la DPE et premières démarches exploratoires

Dans nos premiers mois sur le terrain, nous nous sommes attachée à accéder à des informations nous permettant d'une part de nous familiariser avec le fonctionnement de la DPE, et plus particulièrement de son service technique de la propreté et du BPRP auquel nous étions rattachée, et d'autre part de commencer à travailler la commande qui nous était faite de construire un dispositif permettant d'analyser et de dépasser des difficultés identifiées par les chefs d'équipe comme faisant entrave à leur travail.

Nous avons notamment cherché à comprendre l'organisation formelle de la DPE : les objectifs poursuivis, les conditions de réalisation de ces objectifs (moyens humains et techniques déployés, contraintes de réalisation, procédures mises en place…), le contenu des différents métiers (tâches de chacun, horaires et lieux de travail, conditions d'emploi…). Pour ce faire, nous nous sommes penchée sur un ensemble de ressources documentaires disponibles à la fois dans l'intranet de la direction et dans les dossiers partagés du service des ressources humaines auxquels nous avions pour partie accès. Nous avons aussi sollicité de façon formelle et informelle différents acteurs de notre bureau (BPRP) et de notre service d'accueil (SRH). Nous avons enfin participé à un ensemble de réunions de service et de bureau auxquelles nous étions conviée soit pour nous présenter, soit parce que les organisateurs pensaient que nous pourrions y apporter quelque chose, soit encore parce que nous faisions la demande explicite d'y assister car elles nous semblaient pouvoir nous permettre de mieux situer la direction, ses acteurs, leurs logiques et leurs modalités de fonctionnement.

Très rapidement, nous avons rencontré les professionnels qui avaient participé à la précédente intervention : les chefs d'équipe que nous avons vus à la fois individuellement et collectivement dans le cadre d'une première réunion collective (15/12/2014), mais aussi les chefs des quatre divisions (9/10, 13, 14 et 20) qui avaient participé à cette intervention, et que nous avons rencontrés chacun dans leur division. Ces rencontres nous ont permis de commencer à voir comment le travail s'organisait sur le terrain et de nous faire une première représentation de ce qui pouvait constituer, en pratique, les problèmes listés par les chefs d'équipe à la fin de la précédente intervention (cf. ci-avant 2.2.1. p.43). Nous avons repris systématiquement la liste de ces problèmes avec nos interlocuteurs qui ont pu nous donner des exemples et souligner ce qui leur semblait prioritaire à travailler.

Au cours de ces premières semaines sur le terrain, nous identifions voire éprouvons différents aspects du fonctionnement de la DPE et du STPP qui traverseront l'ensemble de l'intervention :

- D'une part, nous sommes confrontée à la *longueur de la ligne hiérarchique* (décrite en 1.1.3.), longueur qui s'avère poser question à une partie des professionnels que nous rencontrons. Si nous ne parvenons pas facilement à comprendre quelles sont les tâches de chaque échelon, au-delà de la validation, de la vérification ou du contrôle de ce qui est fait par les échelons inférieurs, c'est aussi le cas de certains de nos interlocuteurs, y compris parmi les cadres du service. Certains échelons intermédiaires, les agents de maîtrise, se présentent d'ailleurs eux-mêmes à nous, sous forme de boutade, comme « *ne servant à rien* ». De façon concrète, cette longue ligne hiérarchique ne facilite pas notre accès au terrain : l'accord de la hiérarchie s'avère être nécessaire pour pouvoir rencontrer les professionnels de terrain, mais dans un premier temps il n'est pas aisé pour nous de définir vers quel(s) responsable(s) hiérarchique(s) nous devons nous tourner. Par ailleurs, le détour par la hiérarchie transforme certaines de nos demandes de rendez-vous en convocations, ce qui n'est pas sans mettre à mal le principe de volontariat central dans ce type d'intervention. Cela nous met parfois en porte à faux vis-à-vis de chefs d'équipe qui sont certes d'accord pour nous rencontrer (nous commençons toujours par recueillir l'accord de l'intéressé) mais se retrouvent, une fois la demande faite à la hiérarchie, presque « sommés » de nous voir ou à l'inverse empêchés de le faire tel que convenu avec nous. Au final, nous réussissons à voir chaque personne que nous voulons voir et qui en est d'accord, mais pas forcément au moment et dans les conditions que nous avions prévus avec elle.
- Un autre aspect, partiellement lié au premier, ressort aussi assez rapidement, celui des *écarts existants entre les ateliers, les divisions et les services centraux*, avec une forme de méconnaissance, voire de non-connaissance, de ce que font les autres et des conditions dans lesquelles ils le font. Ces trois niveaux sont, sauf très rares exceptions, dans des lieux géographiques différents, et leurs agents ne se côtoient pas quotidiennement. Les professionnels des ateliers, les éboueurs principalement et pour partie les chefs d'équipe, sont dans un rapport direct et très local à l'aspect matériel du nettoiement et de la collecte. Plus on monte dans les niveaux de centralisation et de hiérarchie, plus on s'en éloigne avec des tâches tenant plus à l'organisation du travail des professionnels de terrain. Dans les services centraux, les préoccupations se situent à un niveau d'organisation globale et se détachent des situations concrètes et singulières rencontrées sur le terrain, pour traiter de l'organisation de la propreté « en général ». Les réalités mises derrière les termes de « collecte », « balayage » ou « lavage » ne sont pas les mêmes le long de la chaîne : à un bout, les agents des ateliers parlent de déchets, de salissures, de bennes, d'engins de nettoyage et de balais, qu'on côtoie avec son corps ; à l'autre les cadres des services centraux parlent de tonnages d'ordures, de parcs d'engins, de chiffres, d'indicateurs, d'orientations économiques et politiques. Dans cette configuration, ce qui peut être un objectif à atteindre ou une ressource à un niveau peut faire obstacle au travail à un autre. Les mesures de prévention des risques professionnels que nous voyons s'écrire au BPRP, avec technicité et rigueur, puis se diffuser sur le terrain en sont un bon exemple. Ces mesures, conçues « en central » pour répondre à des exigences règlementaires et légales et/ou des difficultés identifiées sur le terrain, visent à devenir des ressources pour les travailleurs, à préserver

leur santé et à améliorer leurs conditions de travail. Mais elles sont régulièrement vécues comme des contraintes « administratives » supplémentaires dans les ateliers. Sur un plan plus subjectif, les professionnels d'un métier ne comprennent pas, voire ne se représentent pas, les motivations des autres qui deviennent pour eux des énigmes. Certains chefs de division, par exemple, regrettent le peu de participation des chefs d'équipe aux réunions qu'ils organisent et ne comprennent pas que ceux-ci puissent dire que leur avis n'est pas pris en compte alors qu'ils ne le donnent pas quand on le leur demande. Ce comportement leur paraît incohérent. Du point de vue des chefs d'équipe, ces réunions sont considérées comme des lieux d'information où on ne parle pas de leur travail : on y transmet des procédures qui trop souvent ne sont pas compatibles avec la réalité de leur quotidien, et ils n'ont rien à y dire. Certains y viennent et restent silencieux, d'autres se débrouillent même pour ne plus y assister. Pour notre part, traversant ces différents lieux dans le cadre de notre intervention, nous avons le sentiment de passer d'un « monde à l'autre », et la distance entre le travail tel qu'il est pensé et imaginé « dans les bureaux » et tel qu'il est réalisé « dans les ateliers» nous paraît parfois grande.

- Très rapidement, la *temporalité de la DPE* nous semble être particulière. Certaines tâches doivent être réalisées très rapidement et le sont. Il y a par exemple un impératif à ramasser chaque jour les ordures et l'ensemble du service est pensé pour le faire. Tout problème concernant la collecte effective des déchets est pris en charge de façon immédiate : des agents peuvent être déplacés d'un atelier à l'autre pour équiper des bennes en cas de manque de personnel dans un atelier, des bennes supplémentaires peuvent être affectées sur le terrain si celles prévues sont en nombre insuffisant pour effectuer la tâche, les rues en travaux dont l'accès routier est impossible sont débardées[1] manuellement, etc. En revanche, d'autres tâches paraissent, pour une personne extérieure comme nous, prendre un temps démesurément long, voire se perdre dans l'organisation. Nous assistons par exemple à des restitutions de groupes de travail menés des semaines avant et ne débouchant sur aucun objectif d'action, la définition de ceux-ci étant reportée à une réunion ultérieure dont la date peut être à son tour fixée des semaines plus tard, puis être éventuellement supprimée, si d'autres dossiers deviennent entre temps plus prioritaires. À notre propre échelle, il nous faut ainsi attendre plus de deux mois avant de pouvoir rencontrer notre commanditaire, étape indispensable à la possibilité même de déployer notre intervention. Nous verrons que, d'une façon plus générale, l'ensemble de nos relations avec la direction du service suivra une temporalité « en accordéon », alternant les moments d'échanges rapprochés, où notre intervention semble importante, et les mois d'attente, parfois infructueuse, pour organiser telle ou telle rencontre.

Rentrons maintenant plus spécifiquement dans deux aspects du travail de cette phase exploratoire : celui du travail avec la commanditaire et celui du travail avec les chefs d'équipe susceptibles de participer à l'intervention.

[1] Dans ce contexte, l'opération de « débardage » consiste à amener les containers sortis par les riverains dans une rue temporairement inaccessible pour le camion benne, à un des angles que cette rue fait avec un axe dans lequel le camion benne peut circuler, afin que ces containers puissent être vidés quand le camion passera.

Le travail de la commande

Le démarrage de l'intervention impliquait de pouvoir préciser avec la cheffe du STPP, Mme A, sa « commande », autrement dit ses attentes, le ou les problèmes qu'elle souhaitait voir avancer, et la représentation qu'elle se faisait de la façon dont nous pourrions procéder. Nous en avions des éléments, mais ils restaient assez généraux et plus de neuf mois s'étaient écoulés depuis notre première rencontre avec elle. Par ailleurs nous nous inscrivons dans une méthodologie d'intervention qui cherche à impliquer le commanditaire au-delà de sa commande de départ, en le sollicitant pour contribuer à l'analyse des objets travaillés et aux dialogues professionnels engagés. De ce point de vue, pouvoir l'associer dans cette première phase était central.

L'organisation d'une première rencontre avec notre commanditaire se fait difficilement. Les rendez-vous se prennent de « secrétariat à secrétariat », il n'est pas dans l'usage de solliciter directement la cheffe du STPP. Son emploi du temps, géré par des assistantes, est très dense et nous ne parvenons pas à trouver de créneaux compatibles avec celui des autres participants à la rencontre (chef du BPRP et directrice de thèse) dont la présence est indispensable pour cette première réunion de cadrage. Notre première réunion se tient le 2 février 2015. Elle réunit Mme A, une de ses adjointes Mme N, le chef du BPRP, et l'équipe d'intervention (notre directrice de thèse et nous). La commande que formule alors Mme A se décale de la commande initialement formulée en janvier 2014 : elle n'est plus de travailler avec des chefs d'équipe les problèmes qu'ils rencontrent et de chercher une « *organisation qui permette de trouver des solutions* », mais d'établir des « *corrélations* » entre l'absentéisme et leurs pratiques managériales afin de pouvoir généraliser des pratiques meilleures au regard de l'absentéisme. « *Il ne s'agit pas de faire un portrait-robot du TSO idéal*, nous dit Mme A, *mais un peu quand même* », et de proposer une « *modélisation de la manière de diriger une équipe d'éboueurs* » qui pourrait par exemple être présentée aux nouveaux recrutés. Autrement dit, la commande se refixe sur la question de l'absentéisme et des pratiques managériales, comme lors de la précédente intervention.

S'ensuivent des échanges soutenus entre la commanditaire et l'équipe d'intervention jusqu'en juin 2015. En nous appuyant sur le travail réalisé au cours de la précédente intervention d'une part et sur notre propre recensement des analyses et actions, déjà réalisées ou en cours, sur la question de l'absentéisme des éboueurs et sur les pratiques managériales des chefs d'équipe d'autre part, nous construisons progressivement un autre angle de travail. Plutôt que de repartir de l'hypothèse d'un lien direct entre le management des chefs d'équipe et l'absentéisme des éboueurs, nous proposons de partir de celle d'un lien entre le cadre de travail que les chefs d'équipe réussissent à proposer aux éboueurs pour qu'ils puissent travailler et l'absentéisme de ces derniers. Le cadre de travail doit être ici pris au sens large, comme ne reposant pas seulement sur les chefs d'équipe et comme englobant les prescriptions, les outils, les conditions de travail et d'emploi, l'organisation du travail dans les ateliers et les divisions, ou encore les relations interpersonnelles. Nos rencontres, au cours de ces premiers mois, avec les chefs de division et les chefs d'équipe impliqués dans la précédente intervention, révèlent par ailleurs leur volonté de ne pas tenter de s'attaquer à une problématique aussi large et multifactorielle que l'absentéisme, mais à des problèmes plus circonscrits qui pourraient se traiter à l'intérieur d'une division. Nous convergeons alors vers l'idée de travailler sur un problème précis, identifié aussi bien par les chefs

d'équipe que par les chefs de division, à partir de la liste construite précédemment, comme pertinent à traiter, et de travailler ce problème à l'échelle d'une division.

Ce passage à un travail interne à chaque division doit permettre de penser les problèmes et d'expérimenter des solutions, de façon très concrète, à une échelle qui prenne en compte les singularités des contextes territoriaux et qui n'implique pas d'emblée un trop grand nombre de personnes et de trop hauts niveaux décisionnels. Ce resserrement de l'intervention à l'échelle de la division doit par ailleurs permettre d'ouvrir le dialogue interprofessionnel à d'autres acteurs que ceux mobilisés précédemment : principalement les échelons intermédiaires entre les chefs d'équipe et les chefs de division mais aussi toute autre fonction susceptible de faire avancer l'analyse et/ou la résolution du problème traité. La perspective est de mener des analyses avec les chefs d'équipe sur leur activité, de les discuter dans les divisions, d'imaginer à partir du dialogue ainsi engagé des transformations concrètes dans la façon de travailler entre échelons hiérarchiques, et d'expérimenter ces transformations. Il est proposé qu'un comité de pilotage, composé de la direction du service, de représentants des divisions et de représentants des chefs d'équipe, se réunisse régulièrement pour suivre le déroulement de l'intervention, prolonger les dialogues engagés localement, soutenir les expérimentations et prendre toute décision nécessaire à la poursuite du travail. Il paraît difficile, en terme de temps, d'intervenir de cette façon dans quatre divisions à la fois et il est décidé de ne proposer cette poursuite du travail qu'à deux des divisions initialement impliquées dans la précédente intervention. Une première date de comité de pilotage est fixée début juillet 2015 dans le but de discuter le dispositif d'intervention en train de se construire.

Mais si le dialogue avance avec la direction centrale, nous peinons à mobiliser les directions des divisions territoriales. L'intervention y apparaît comme une demande en plus, dans un quotidien que les chefs de division décrivent dense et ponctué de sollicitations fortes et régulièrement urgentes de la part de leur hiérarchie et des mairies d'arrondissement. L'intervention paraît revêtir de l'intérêt pour certains, mais ils ne la considèrent pas prioritaire. Suite à de nombreuses annulations des participants, et notamment celles des professionnels des divisions territoriales, l'équipe de recherche demande à repousser la première réunion du comité de pilotage. Cette annulation est l'occasion pour nous de tenter d'organiser un portage plus fort de l'intervention par la direction, en essayant d'engager notre commanditaire dans sa présentation et sa diffusion auprès de ses équipes, afin de la rendre « un peu plus prioritaire ». Cette tentative est infructueuse, nous rentrons au contraire dans une période de relations très distendues, avec de nombreux reports et annulations de réunions. Nous présentons néanmoins l'intervention le 8 octobre 2015, en présence de Mme A, lors de l'une des réunions plénières du STPP, réunions qu'elle organise mensuellement et qui rassemblent l'ensemble des chefs de division et des responsables de missions du STPP. La commande sur laquelle nous nous arrêtons alors est la suivante : **travailler sur des difficultés concrètes à l'intérieur de deux divisions territoriales, en partant des analyses des TSO et en mobilisant d'autres échelons et fonctions dans la division, avec pour perspective de développer la possibilité pour les encadrants d'agir sur l'organisation du travail pour construire un cadre de travail qui favorise l'engagement des éboueurs**. Le dispositif déployé (cf. figure 7 ci-dessous) devra permettre à la fois un travail entre pairs et un travail inter-métiers ou échelons.

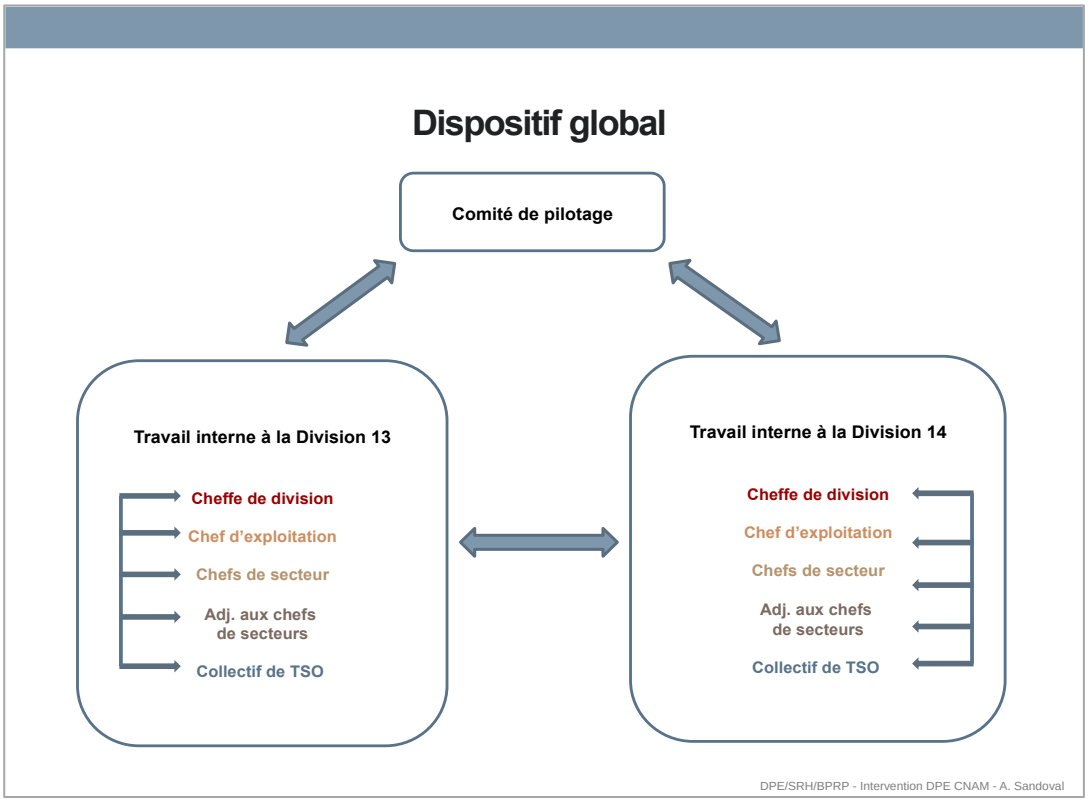


Figure 7 : Schéma du dispositif d'intervention global[1]

Méfiance et scepticisme des chefs d'équipe

Parallèlement au travail de la commande, le type d'intervention que nous menons implique d'identifier des professionnels concernés par cette commande, ici des chefs d'équipe, qui seraient volontaires et « demandeurs » pour travailler avec nous. La « demande » de ces professionnels doit alors faire elle-aussi l'objet d'un travail de spécification avec eux. Il s'agit notamment d'identifier ce qui, en lien avec la commande de leur supérieure, fait problème pour les chefs d'équipe dans leur propre activité, et finalement comment, de leur point de vue, la commande de leur direction fait sens ou non et pourrait être traitée. Dans le cas de cette intervention, la situation est particulière puisqu'un collectif existe déjà : le collectif des chefs d'équipe formé au cours de la première intervention. Nous les avons rencontrés avant notre arrivée officielle dans le service : individuellement entre février et mars 2014 en passant les voir dans leurs ateliers avec le précédent intervenant, et collectivement lors d'une réunion le 23 juin 2014. Lors de cette réunion, les chefs d'équipe présents avaient fait part de leur intérêt pour la poursuite d'un travail autour des obstacles qu'ils avaient identifiés lors de la première intervention. Ils souhaitaient élargir leur groupe à d'autres chefs d'équipe et savoir sur quels obstacles leurs chefs de division pensaient qu'il serait possible d'agir. Eux en identifiaient un sur lequel ils proposaient de travailler en attendant le début de la seconde CIFRE : celui de l'inadaptation du matériel à certaines activités. Ils proposaient de réaliser des films de scènes de désherbage qui, selon eux, montreraient concrètement comment, sans outils efficaces, il était difficile de motiver les éboueurs à la réalisation de cette « *corvée* ».

[1] Ce schéma a été utilisé dans différentes réunions institutionnelles de présentation de l'intervention, dont celle du 8/10/15, et lors de la première réunion du comité de pilotage.

Nous les rencontrons le 15 décembre 2014. La situation, telle qu'ils la décrivent, paraît très dégradée. Ils disent leurs chefs pas « *réellement impliqués* » : ils n'auraient pas « *un intérêt réel, voire personnel, de vouloir faire avancer les choses des fois plus vite* », « *on peut se dire qu'ils s'en foutent complètement* ». Les outils et moyens de travail sont dits « *archaïques* » et « *pas adaptés* ». Concernant notre arrivée et la construction d'un dispositif d'intervention permettant de travailler les problèmes identifiés lors de la précédente intervention, ils sont très sceptiques : ils n'ont finalement pas réalisé de films sur le désherbage et la poursuite du travail avec le CNAM leur semble finalement vouée à l'échec. Nous entreprenons, suite à cette réunion, de rendre visite aux chefs d'équipe dans leurs ateliers, mais les rendez-vous sont difficiles à organiser. Au final, une bonne partie du collectif se désiste : certains changent de poste, d'autres décident de cesser de s'investir dans cette intervention. Il reste finalement trois chefs d'équipe prêts à poursuivre le travail avec le CNAM : deux dans le 13e arrondissement et un dans le 14e arrondissement. C'est sur cette base que sont retenues ces deux divisions comme lieux pour notre intervention, en accord avec la cheffe du STPP qui les en informe.

Nous menons auprès de ces trois professionnels nos premières journées d'observation. Les échanges menés avec chacun de ces chefs d'équipe, mais aussi entre eux et des collègues à eux, ainsi que des réunions organisées avec des chefs de division, amènent à identifier comme prioritaire et pouvant être travaillé à l'échelle d'une division **le problème du manque de concertation entre les différents échelons hiérarchiques**. Les rôles et les périmètres d'action et de responsabilité de chacun ne semblent pas toujours clairs et nos interlocuteurs soulignent un manque et/ou une « mauvaise » communication inter-échelons. Les chefs d'équipe insistent sur l'existence de blocages, dans les remontées d'informations ou les demandes qu'ils font, et sur le fait que, de leur point de vue, ce qu'ils disent n'est pas pris en compte. Les chefs de division, de leur côté, soulignent une difficulté à avoir des remontées de terrain (sans identifier toujours où/pourquoi cela bloque), des réunions difficiles à organiser en pratique (du fait du roulement) et une faible participation des chefs d'équipe dans ces réunions.

4.1.2. Co-analyse de l'activité des chefs d'équipe (octobre 2015 – juin 2017)

À partir d'octobre 2015, suite à la présentation de notre intervention en réunion plénière du STPP, nous entrons dans une phase d'appel à volontariat pour constituer deux collectifs de chefs d'équipe prêts à s'engager dans un travail sur leur activité dans les 13e et 14e arrondissements. Cet appel se fait lors de réunions d'information que nous organisons avec les chefs d'équipe de la précédente intervention. Plusieurs dates sont proposées afin que tous les chefs d'équipe, quel que soit leur roulement, puissent se rendre à l'une ou l'autre des réunions. Lors de ces réunions, nous présentons et discutons les résultats de la précédente intervention avec les présents, nous expliquons les modalités envisagées pour la poursuite du travail et nous discutons avec eux de la liste des problèmes. Les discussions sur la liste amènent à valider une nouvelle fois l'intérêt de **travailler sur la communication et la concertation entre échelons**. Suite à ces réunions, nous passons dans les ateliers pour poursuivre les échanges avec les chefs d'équipe qui le souhaitent.

Nous y sommes à nouveau fréquemment confrontée à la méfiance et à la réticence des chefs d'équipe. Notre intervention leur semble vaine : rien ne change à la DPE et il n'est pas possible qu'ils puissent eux-mêmes être à l'origine d'évolution dans l'organisation du travail de leur division, et encore moins dans celle de leur service. Pour certains, notre présence paraît même suspecte : notre intervention n'est-elle pas uniquement « *au bénéfice de la direction* » et l'intervenante une « *taupe dans les ateliers* » ? ; est-ce une façon pour la direction de contrôler ce qui se passe sur le terrain ? ; n'est-ce pas « *du foutage de gueule* » ? Plus largement, les chefs d'équipes affichent une forme de désengagement et de renoncement forts. Revient souvent le fait qu'ils n'ont plus envie, qu'avant ils faisaient (des réunions, des groupes de travail à la division, des propositions) et que maintenant ils ne font plus : ils arrivent « *à rester motivés pour le travail dans l'atelier, c'est déjà ça, mais le reste…* », « *on a ouvert nos gueules pendant des années, pour rien, alors maintenant on arrête* ». Les voix dissonantes sont rares lors des réunions. C'est finalement dans des cadres informels, lors de nos passages dans les ateliers, que nous parvenons à saisir des positionnements moins tranchés et des bribes de croyance en une évolution possible de la situation, y compris parfois chez des chefs très cinglants dans un cadre collectif.

Nous parvenons néanmoins, notamment grâce à l'appui de ceux qui ont fait l'expérience du précédent dispositif, à constituer deux collectifs de chefs d'équipe, travaillant dans des ateliers territoriaux du matin[1], un dans chacune des divisions. Le tableau 2 ci-après reprend quelques caractéristiques des membres de nos collectifs, avec six volontaires dans le 13e arrondissement (partie en gris clair du tableau) et sept volontaires dans le 14e arrondissement (partie en gris foncé du tableau). Il faut noter deux différences importantes entre ces divisions concernant l'activité des chefs. D'une part, elles n'ont pas exactement les mêmes missions. Dans le 13e arrondissement, la collecte des ordures est prise en charge par un prestataire privé, les ateliers sont donc des ateliers exclusivement de balayage. Dans le 14e arrondissement, les ateliers territoriaux se chargent à la fois de la collecte et du balayage. D'autre part, en lien avec ces différences de missions, les horaires ne sont pas les mêmes. Les ateliers du 13e arrondissement suivent le rythme « 7h42 » (travail

[1] Les chefs d'équipe des « ateliers territoriaux du matin » sont les plus nombreux. D'autres travaillent dans des « ateliers engin » ou dans des « ateliers territoriaux d'après-midi ». Leur travail n'est pas exactement le même et nous avons maintenu le choix, fait dans la précédente intervention, de constituer des collectifs homogènes avec des chefs ayant les mêmes tâches et le même contexte d'exécution de ces tâches.

entre 6h00 et 13h42) et ceux du 14e arrondissement suivent le rythme 6/9 (alternance de journée « courte » 6h00 – 12h15 et de journée « longue » 6h00-17h avec une pause le midi)[1].

Volontaire (pseudonyme)	**Sexe**	**Âge** au début de l'intervention	**Statut**	**Ancienneté dans le poste** au début de l'intervention	**Expérience d'éboueur** dans le passé	**Type d'atelier**	**Arrêt participation**
Sylvaine	F	40	Titulaire	11	Oui – 1 an	Balayage	
Mathieu	M	43	Titulaire	14	Oui – 4 ans	Balayage	
Valérie	F	42	Titulaire	8	Oui – 2 ans	Balayage	
Hervé	M	49 ans	Titulaire	9 ans	Oui - 3 ans	Balayage	09/07/17
Kader	M	44 ans	Titulaire	10 ans	Oui – 4 ans	Balayage	24/02/17
Robert	M	55 ans	Titulaire	32 ans	Oui – 2 ans	Balayage	
Jean	M	55 ans	Titulaire	32 ans	Oui – 6 ans	Balayage Collecte	
Léo	M	47 ans	Faisant fonction	2 ans	Oui- depuis 1996	Balayage Collecte	
Pascal	M	58 ans	Titulaire	10 ans	Oui – 11 ans	Balayage Collecte	14/04/16
Clément	M	51 ans	Faisant fonction	6 ans	Oui – depuis 2005	Balayage Collecte	
Franck	M	40 ans	Titulaire	3 ans	Non	Balayage Collecte	
Bakary	M	41 ans	Faisant fonction	7 ans	Oui – depuis 2002	Balayage Collecte	
Oumar	M	46 ans	Faisant fonction	1 an	Oui – depuis 1996	Balayage Collecte	

Tableau 2 : Tableau des chefs d'équipe volontaires pour participer à l'intervention

On peut d'emblée remarquer trois spécificités dans les caractéristiques de ces volontaires : à part un chef d'équipe arrivé par concours externe, tous ont été éboueurs avant de devenir TSO ; les femmes sont surreprésentées par rapport à la population des chefs d'équipe puisqu'il y a seulement deux femmes cheffes d'équipe dans ces divisions et les deux se sont portées volontaires pour participer à l'intervention ; il y a dans le collectif de la division 14 un nombre important de chefs d'équipe « faisant-fonction ». Les « faisant-fonction » sont des éboueurs remplissant un certain nombre de critères, notamment d'ancienneté, qui assurent les fonctions de TSO faute de TSO en nombre suffisant dans la division. Ces faisant-fonction TSO (FF TSO) peuvent redevenir éboueurs, si les TSO qu'ils remplacent reviennent, ou si les postes vacants qu'ils occupent sont pourvus lors d'un concours ou d'un mouvement interne. Ce statut a des effets importants sur

[1] Cf. extrait de tableau de roulement en annexe 1. Dans les deux rythmes, les dimanches sont des journées plus courtes, sauf pour les chefs d'équipe et éboueurs assurant le déblayage des marchés.

l'activité de ces professionnels et la façon dont ils investissent leur poste. Nous avons hésité à considérer que les faisant-fonction et les titulaires pouvaient constituer un collectif de pairs. Au final, le nombre de faisant-fonction étant de fait très important dans le 14e arrondissement, les faisant-fonction occupant des postes de chef d'équipe depuis souvent plusieurs années et étant considérés par leurs collègues titulaires et leur hiérarchie comme des chefs à part entière, il nous a semblé qu'il était au contraire important qu'ils participent et que le collectif soit porteur des spécificités de la division (et permette de les prendre en considération).

Après plusieurs mois de travail de la commande et des semaines d'observations, réunions et rencontres pour constituer le collectif, le travail d'analyse avec les chefs d'équipe s'engage progressivement, près d'un an après notre arrivée dans le service. L'objectif pour eux, à partir de la commande de la direction, est très clairement de tenter d'agir sur l'organisation du travail, de « *faire bouger les lignes* ». S'ils continuent à manifester leurs doutes sur la possibilité de réussir à transformer quelque chose dans le service, nous constatons qu'ils ne reviennent pas sur leur engagement premier à participer, et les différents temps de travail s'organisent relativement facilement. Nous butons sur la réalité du travail en roulement qui rend difficile la possibilité de réunir les collectifs et sur des modes de rapports hiérarchiques qui demandent parfois des négociations pour organiser concrètement notre présence dans les ateliers. Par contre, nous ne rencontrons pas de réticences ou de résistances particulières des chefs eux-mêmes. Une forme de scepticisme reste présente, certains expriment assez explicitement un « engagement pour voir » : pour voir si un changement est possible, et/ou pour voir que tout changement est bien impossible. Pour autant ils sont plutôt présents et participatifs dans les séances de travail que nous organisons. Leur engagement dans l'intervention nous paraît à la fois fragile et solide. Le travail avec eux débute en effet sur un fond très ambivalent : l'espoir que l'intervention puisse aboutir sur une possibilité de mieux travailler cohabite avec l'attente de certains chefs de confirmer par l'intervention l'existence de dysfonctionnements flagrants et indépassables. Cette coloration durera tout au long de l'intervention, associant chez eux des moments de satisfaction enthousiaste d'avoir été entendus, d'avoir vu quelque chose changer, avec des moments de satisfaction amère de voir confirmer leurs premières prévisions d'échec et d'immobilisme.

La « communication », la « concertation » ne pouvant pas s'attraper directement, nous proposons aux chefs d'équipe d'identifier des objets de leur activité dont le traitement demande de fait de communiquer et de coopérer avec les autres échelons hiérarchiques. Ils formulent deux critères importants pour eux dans ce choix. Ils veulent travailler sur des aspects de leur activité qui ont des conséquences sur le travail des éboueurs : de leur point de vue l'intervention doit en effet aussi contribuer à améliorer les conditions de travail de leurs équipes. Et ils veulent que leur choix soit validé par leurs cheffes de division, car ils estiment que c'est une condition nécessaire pour qu'elles participent ensuite au travail. Au fil des premières réunions avec les collectifs, deux objets se construisent progressivement : les signalements et transmissions (d'informations, d'anomalies…) depuis le terrain dans le 13e arrondissement et le traitement des plaintes des usagers dans le 14e arrondissement. Nous les préciserons lors de l'exposé du travail de co-analyse, dans la seconde partie de ce chapitre.

4.1.3. De la mise en discussion des analyses effectuées à la mise en interrogation de l'organisation (octobre 2015 – décembre 2017)

Au fur et à mesure, les analyses effectuées avec les chefs d'équipe ont été mises en discussion au niveau territorial, dans le cadre de réunions de travail transverse entre différents métiers et fonctions de la division, puis au niveau central, dans le cadre des réunions du comité de pilotage. de l'intervention.

Le travail transverse

Le travail transverse s'est déployé à l'échelle de la division. Dans la continuité des échanges organisés entre les chefs d'équipes et leurs cheffes de division pour déterminer les axes prioritaires et les objets précis sur lesquels nous allions travailler, nous avons organisé, dans chaque division, des cadres de dialogue entre les chefs d'équipe du collectif et d'autres professionnels de leur division, essentiellement leur cheffe de division et leurs autres supérieurs hiérarchiques (et trop peu souvent avec les autres fonctions de la division)[1]. Ces cadres ont pu être à la fois formels et informels, avec à la fois des réunions organisées très officiellement par les cheffes de division, en concertation avec nous, et des rencontres plus informelles, prévues ou spontanées. Ces temps de travail n'ont certaines fois réuni que quelques professionnels, et ont d'autres fois tenté de réunir tous les participants. Ils avaient pour objectif de mettre en discussion les analyses effectuées avec les chefs d'équipe, de pouvoir ainsi intégrer les contraintes et points de vue des autres professionnels concernés à la compréhension des problèmes soulevés par les analyses, et d'avancer collectivement dans la recherche de solutions à ces problèmes.

Pour préparer ces réunions, nous avons de notre côté organisé différents temps de travail intermédiaires entre nous et ces professionnels autres que les chefs d'équipe afin de leur permettre de connaître les modalités et les objectifs de l'intervention, de se faire une idée du travail mené avec les chefs d'équipe, et d'entrer en réflexion sur les questions débattues dans le collectif. Nous avons aussi tenté d'amorcer au quotidien, à l'occasion de nos temps de présence dans les ateliers ou à la division, des discussions avec et entre les chefs d'équipe et leurs responsables. Il nous a semblé que ces amorces, qui se faisaient alors sur des objets très concrets de l'activité en cours des uns et des autres, favorisaient ensuite les échanges en réunion de travail transverse. Les discussions s'attachaient alors moins à défendre des positions ou attributions habituelles sur tel ou tel sujet, pour analyser conjointement une situation qui avait été partagée par une partie des participants à la réunion, en présence de l'intervenante. Si nous avons rencontré régulièrement les cheffes des deux divisions dans lesquelles nous avons travaillé, ainsi que leurs chefs d'exploitation, nous avons finalement peu travaillé avec les responsables de secteurs et leurs adjoints, supérieurs directs des chefs d'équipe, ce qui constitue l'un des principaux points faibles du dispositif. Ceux-ci se sont peu approprié la démarche, notamment dans la division 14, et c'est sans doute une des raisons pour lesquelles la mise en œuvre de changements concrets dans les façons de travailler entre échelons a été difficile.

[1] En raison de contraintes de temps, nous n'avons que rarement pu mobiliser d'autres fonctions dans la division qui, en dehors de la ligne hiérarchique des chefs d'équipe, intervenaient sur les objets (transmissions et signalements, plaintes) que nous travaillions.

Dans les premières réunions transverses, nous avons repris, en concertation avec les chefs d'équipe des collectifs, des éléments des analyses menées ensemble qu'ils souhaitaient discuter. Ces éléments portaient sur leurs façons de travailler, des difficultés ou blocages qu'ils identifiaient, et des questions que cela leur posait. Nous avons aussi utilisé des éléments de nos propres analyses concernant le dispositif que nous mettions en place, ses avancées et ses points de blocage. Aussi bien dans le 13e arrondissement que dans le 14e arrondissement, les premières réunions transverses ont achoppé sur la difficulté à sortir du fonctionnement habituel. Le dispositif demandait en effet tant aux chefs d'équipe qu'à leurs supérieurs hiérarchiques de faire autrement que d'habitude, en sortant d'un mode de rapport où des problèmes remontent « depuis le bas » (des ateliers), et des procédures et des solutions descendent « depuis le haut » (des directions des divisions et du service). Au contraire, pour les supérieurs hiérarchiques, il s'agissait d'entrer dans la précision de ce qui se passait du point de vue « du bas », d'y confronter leurs propres points de vue, pour finalement chercher à construire, dans le dialogue avec le collectif, des façons de faire alternatives, d'autres règles ou procédures, plus efficaces, et impliquant potentiellement des changements dans les pratiques des uns et des autres. Pour les chefs d'équipe, il s'agissait tout autant d'entrer dans d'autres modalités de travail, en ne se contentant pas seulement d'énoncer un problème, mais en participant à son analyse et sa résolution dans la discussion avec leurs supérieurs hiérarchiques. Il faut noter que certains chefs d'équipe n'ont d'ailleurs pas souhaité ou pas pu entrer dans cette partie du travail, considérant qu'ils sortiraient alors de leur rôle.

Ces réunions ont pu donner lieu à des échanges houleux. Dans les deux divisions, les difficultés à discuter et avancer dans le travail transverse ont généré des mouvements de désengagement du dispositif de la part d'une partie des chefs d'équipe, avec le sentiment que tout ce qui avait été fait (les réunions du collectif, les analyses, les rencontres avec leur hiérarchie et les réunions du comité de pilotage) n'avaient servi à rien. Leur remobilisation a été en général possible. Si les premières résistances et les difficultés n'ont pas disparu, elles se sont suffisamment atténuées ou marginalisées pour laisser la place à des temps de travail collectif qui ont permis que les dernières réunions transverses portent d'une part sur des expérimentations concrètes de nouvelles façons de travailler et de nouveaux outils, sur lesquels nous reviendrons, et d'autre part sur le projet d'instaurer des cadres de travail collectif qui permettent de faire perdurer la dynamique développée par l'intervention. Ainsi, nous avons pu voir des dialogues se nouer, des points de vue s'opposer mais aussi se compléter et se modifier, et des actions se co-construire.

Le travail avec les commanditaires et en comité de pilotage

Tout au long de l'intervention, nous avons poursuivi le travail avec nos commanditaires et organisé dans le comité de pilotage un cadre de dialogue permettant de faire circuler, cette fois-ci à l'échelle du service, les analyses réalisées et les questions soulevées avec les chefs d'équipes.

Avec les commanditaires, le travail s'est caractérisé par une forme d'instabilité de leur présence dans le dispositif et de l'intérêt qu'elles pouvaient manifester pour l'intervention en cours. Au-delà du travail initial de définition de la commande et après une période durant laquelle nous n'avons plus réussi à mobiliser notre première commanditaire, Mme A, nous l'avons rencontrée plus régulièrement à partir de janvier 2016. Nous avons notamment pu préparer et organiser avec

elle deux réunions du comité de pilotage (1/02/16 et 6/09/16), réunions au cours desquelles elle a à la fois présidé les échanges et donné à plusieurs reprises ses propres points de vue sur les questions qui se posaient. Si elle nous a semblé rester assez perplexe par rapport à ce que pourrait à terme apporter l'intervention à son service, nous avons pu attirer son attention sur les liens qui, de notre point de vue, sur la base de l'intervention menée, pouvaient être faits entre l'absentéisme et une forme de désengagement des professionnels, lié pour partie aux modalités d'organisation du travail. À l'été 2016, elle a par ailleurs manifesté un intérêt explicite pour la poursuite de l'intervention, en posant l'acte important de sécuriser la situation des faisant-fonction du 14e arrondissement pour la durée de l'intervention. En effet, le collectif du 14e arrondissement, nous l'avons vu, était composé majoritairement d'éboueurs occupant les fonctions de chefs d'équipe et plusieurs réformes en cours faisaient craindre des arrivées ou des retours de chefs d'équipe titulaires qui entraineraient la réaffectation de ces faisant-fonction à des postes d'éboueurs. Il était impossible de savoir qui serait concerné par ces « *retours au balai*[1] » et quand. Beaucoup d'informations différentes circulaient sur le sujet. Les agents concernés se sentaient en insécurité et incertains, très partagés entre une envie de poursuivre leur investissement en tant que chefs d'équipe et dans l'intervention, et celle de lever le pied et d'attendre car « *demain [ils ne seraient] peut-être plus là* ». Nous avons interpellé la direction de la division ainsi que Mme A sur cette situation collectivement explosive et individuellement pathogène, et qui, à notre niveau, nous amenait à suspendre la poursuite de l'intervention dans l'arrondissement, considérant qu'il ne pouvait pas y avoir de travail de fond et de volontariat réel avec des professionnels qui craignaient, à tort ou à raison, d'être rétrogradés du jour au lendemain. Mme A s'est alors engagée à assurer aux « faisant-fonction » du collectif de rester en poste la durée de l'intervention, quitte à ce qu'il y ait un sureffectif de chefs d'équipe dans l'arrondissement. Mais dans le même temps, elle nous a aussi appris son départ pour une autre direction. Nous avons alors perdu une commanditaire qui, de notre point de vue, commençait à prendre une part active dans l'intervention et à se mobiliser pour sa poursuite.

Mme A a été remplacée le 20/09/2016 par Mme D. Avec elle, les relations ont suivi une trajectoire inverse : d'abord très engagée dans l'intervention, sa « réussite » et sa poursuite, elle s'en est ensuite fortement retirée. Dès notre première rencontre, Mme D se montre très intéressée par le travail mené et surtout s'engage très subjectivement dans les échanges : elle nous fait part des résonnances qu'elle identifie entre ce qui ressort de l'intervention en cours, ce qu'elle observe dans sa prise de fonction, et ce qu'elle vit elle-même, avec notamment, de son point de vue, des directives parfois difficiles à appliquer et des écarts importants entre l'échelon central et les divisions, et entre les divisions et les ateliers. Sur la fin de l'intervention, elle se dit désireuse d'étendre, à toutes les divisions, ces façons de faire travailler ensemble les professionnels, expérimentées dans l'intervention. Son implication se traduit alors par le développement, dans les réunions du comité de pilotage, de perspectives qui vont au-delà de l'intervention et suscitent de l'engagement chez les chefs d'équipe et chez certains des chefs de division présents. Mme D y est dans une position d'écoute et de co-construction, tout en tenant un rôle de cheffe de service qui, à certains moments, acte les décisions et les impulse (notamment en fixant un cadre temporel et des objectifs qui engagent tous les niveaux hiérarchiques présents). Mais dans les dernières

[1] C'est l'expression utilisée par les chefs d'équipe et les faisant-fonction pour désigner le retour de ces derniers à leurs fonctions antérieures : « retourner au balai » (ou, plus rarement, « retourner au cul des bennes »).

semaines de notre contrat, nous ne parvenons plus à la rencontrer et la sollicitons en vain. Le travail avec elle s'arrête d'une façon abrupte et inattendue pour nous.

Concernant le comité de pilotage en lui-même, son rôle était de permettre et de suivre le travail mené dans les divisions, de poursuivre les dialogues engagés localement avec les directions des divisions, et de participer à la définition et à la mise en place des actions à expérimenter. Il était pour ce faire initialement composé de :

- la cheffe de service du STPP (Mme A puis Mme D) et parfois ses adjoints Mme N ou M. G ;
- les cheffes des divisions 13 et 14, et les chefs des divisions 9/10 et 18[1] ;
- des membres du BPRP qui accueillait la doctorante : le chef de bureau responsable scientifique de la CIFRE et l'ergonome du bureau ;
- l'équipe d'intervention : directrice de thèse et doctorante ;
- et, dès le second comité, des représentants des collectifs de TSO.

Les membres du comité ont été presque toujours présents[2]. Ces réunions étaient à chaque fois préparées par l'intervenante avec les chefs d'équipe des deux divisions réunis en un collectif unique, avec les deux cheffes de division, et avec la cheffe du STPP. Là encore, la perspective était de permettre à chacun d'être suffisamment au fait et en réflexion, pour se mobiliser dans le comité de pilotage et s'engager dans un dialogue relativement ouvert avec les autres. La réunion des chefs d'équipe en un seul collectif permettait de les faire discuter sur leurs analyses respectives. En dehors de quelques étonnements liés plutôt à des spécificités d'organisation de chaque division, chaque collectif s'est beaucoup retrouvé dans les analyses de l'autre.

Chaque réunion du comité de pilotage s'est appuyée sur une présentation réalisée par l'équipe d'intervention, discutée avec les chefs d'équipe et les cheffes de division en amont, comprenant un diaporama et parfois un film, dont le contenu reprenait le travail de l'intervention, ses avancées et blocages, ainsi que ses perspectives et les points à discuter pour pouvoir poursuivre le travail (cf. tableau 8 ci-après). Les échanges permettaient ensuite que les professionnels précisent et discutent leurs points de vue. Certaines analyses des chefs d'équipe ont pu alors rencontrer de l'accord, voire mettre en avant des lignes de tensions fortes qui traversaient l'ensemble du service, tandis que d'autres ont suscité de la surprise ou du désaccord. La qualité des discussions, dans le sens d'une possibilité pour tous de s'exprimer, y compris dans ses divergences, et d'une prise en compte du point de vue de chacun, s'est améliorée au fil des réunions. Des accords ont pu régulièrement être trouvés concernant les orientations et la suite à donner à l'intervention. Le dernier comité de pilotage, sur lequel nous reviendrons dans le point suivant, a été un comité de transition, animé par des « relais internes » (T et E) devant, le cadre contractuel de l'intervention du CNAM ayant pris fin, prendre la suite de l'équipe d'intervention pour œuvrer à une forme de pérennisation et de généralisation du dispositif. La nécessité de mettre en place ces relais et leur identité (l'ergonome du BPRP et un chargé de mission du STPP) avaient été actées lors de la 4e réunion du comité de pilotage, après y avoir réfléchi avec Mme D et avec les professionnels pressentis pour prendre en charge cette fonction de relais interne.

[1] Ils avaient participé à la précédente intervention et étaient sollicités pour donner un regard, à la fois interne au service et extérieur à l'intervention en cours, sur les analyses et actions menées.

[2] Les chefs de division se sont faits remplacer de rares fois par des membres de leurs comités de direction (attaché administratif ou chef d'exploitation). Par contre, la responsable du service des ressources humaines devait participer mais elle n'est, dans les faits, jamais venue. Elle a été occasionnellement informée des avancées de l'intervention.

Date de la réunion	Copil 1 1/02/16	Copil 2 6/09/16	Copil 3 19/01/17	Copil 4 23/05/17	Copil 5 9/01/18
Participants	Cheffe du STPP (A) Adjointe N Adjoint G	Cheffe du STPP (A) Adjointe N Adjoint G	Cheffe du STPP (D)	Cheffe du STPP (D) Chargé de mission (T) → « Relais »	Chargé de mission T, devenu « Relais »
	Attachée adm. 13 Chef exploitation 14 Chef exploitat° 9/10 Cheffe division 18	Cheffe division 13 Cheffe division 14 Chef division 9/10	Cheffe division 13 Cheffe division 14 Chef division 9/10 Cheffe division 18	Cheffe division 13 Cheffe division 14 Cheffe division 18	Cheffe division 13 Cheffe division 14 Chef exploitation 14 ASE 14 Cheffe division 18
	Chef BPRP Ergonome BPRP	Chef BPRP Ergonome BPRP	Chef BPRP Ergonome BPRP	Ergonome BPRP (E) → « Relais »	Chef BPRP Ergonome BPRP (E) devenu « Relais »
		Chefs d'équipe : Franck Oumar Bakary Sylvaine Valérie	Chefs d'équipe : Clément Léo Mathieu Oumar Sylvaine Valérie	Chefs d'équipe : Bakary Franck Jean Oumar Valérie	Chefs d'équipe : Bakary Clément Franck Jean Valérie
	Directrice de thèse Doctorante	Directrice de thèse Doctorante	Directrice de thèse Doctorante	Directrice de thèse Doctorante	Directrice de thèse
Contenu	Discussion du dispositif Échange sur les questions à faire avancer	Discussion des orientations et objets de travail pris dans les deux divisions Discussion des analyses du 14e Point sur le planning et les prochaines étapes du travail	Discussion des analyses du 13e Point sur les actions mises en place dans le 14e Décision d'expérimenter de nouvelles modalités de travail collectif dans les divisions	Point sur les actions et expérimentations menées dans les deux divisions Échange autour des points de convergence dans les analyses faites dans les deux divisions Décision de déployer le dispositif expérimenté	Retour sur le fonctionnement des modalités de travail collectif en cours dans les deux divisions Validation de points d'amélioration pour la suite Accord des chefs d'équipe et de leur hiérarchie pour participer à un déploiement à d'autres divisions

Figure 8 : Récapitulatif des différentes réunions du comité de pilotage

4.1.4. Des résultats de l'intervention à l'expérimentation de nouveaux modes de travail collectif (à partir de juillet 2016)

Le travail réalisé dans les divisions 13 et 14 a permis des modifications concrètes de certains outils et de certaines façons de travailler. La division 13 a pu ainsi faire un recensement des formulaires utilisés en atelier et en modifier certains, elle a trouvé une façon de les partager sur informatique et elle a spécifié pour certains formulaires le circuit qu'ils devaient suivre. Ce travail qui devait être réalisé pour tous les formulaires n'a malheureusement pas été achevé. Les analyses des chefs d'équipe, qui avaient mis en évidence un problème particulièrement important concernant le signalement des encombrants et leur ramassage, et les propositions construites dans un groupe de travail sur le sujet émanant d'une des réunions transverses, ont par ailleurs permis des modifications de l'organisation du ramassage des encombrants dans cette division. Dans la division 14, le circuit des plaintes, c'est à dire qui faisait quoi pour les traiter, tant sur le plan

administratif que sur le terrain, a été à la fois explicité du point de vue des uns et des autres, et modifié, avec un recentrage de l'intervention des chefs d'équipe sur le traitement de la plainte sur le terrain. Ce travail sur les plaintes a aussi permis de voir que les outils (papiers et informatiques) utilisés pour tracer l'activité réalisée par les ateliers étaient nombreux et insatisfaisants. Un modèle de tableau informatique de suivi quotidien de l'activité, inspiré de ce qui se pratiquait dans un des secteurs de la division, a alors été proposé et mis en place dans tous les ateliers de l'arrondissement. Certains doublons papier et informatique ont ainsi pu être supprimés. Cette question des outils de suivi a par ailleurs entrainé une réflexion plus large sur les fichiers informatiques qui étaient ou non partagés entre les ateliers. Ceci a amené la cheffe de division à mettre en place des dossiers informatiques plus partagés, dans et entre les secteurs de la division. Les constats faits dans cette division sur le traçage de l'activité ont par ailleurs interpellé le service central sur le fait que le logiciel normalement utilisé à cet effet semblait défaillant. D'autres divisions de la ville ont alors été concertées. Elles sont allées dans le même sens et la nécessite de faire évoluer rapidement ce logiciel a été confirmée.

Ces réalisations, mais sans doute aussi l'intérêt partagé des chefs d'équipe et de certains de leurs supérieurs hiérarchiques à travailler ensemble pour faire avancer des problèmes, ont amené le comité de pilotage à décider de tenter, sur les derniers mois de l'intervention, de mettre en place dans les 13e et 14e arrondissements des cadres de travail qui permettraient de faire avec d'autres problèmes ce qui avait été fait avec les plaintes, les transmissions ou les signalements : c'est-à-dire d'identifier des problèmes au niveau du terrain, de les analyser avec les acteurs concernés, puis de les travailler dans des cadres collectifs avec les différents échelons hiérarchiques et les autres fonctions potentiellement concernées. Les deux divisons ayant chacune leurs spécificités et ayant pris pendant l'intervention des chemins différents, deux systèmes ont été imaginés et, pour partie, expérimentés.

Dans la division 13 ont été mises en place des réunions de chefs d'équipe et des réunions plénières rassemblant toute l'exploitation (chefs d'équipe compris), avec pour objectif que les problèmes soulevés et travaillés par les chefs d'équipe puissent être repris par toute l'exploitation et inversement. Un planning annuel de ces différentes réunions a été établi par la cheffe de division. Un tableau de suivi des problèmes (cf. tableau ci-dessous) a été mis en place pour que les problèmes ne se « perdent pas », d'un niveau à l'autre et dans le temps.

Problème identifié	**Éléments d'analyse :** qu'est ce qui pose problème ? à qui ? pourquoi ? le problème est-il partagé? quelles conséquences sur le travail, les agents…?	**Pistes d'améliorations, de solutions**	**Qui travaille le problème?** (dans les secteurs) **Et avec qui travailler le problème?** (dans la division ou à l'extérieur)	**Comment ?** (réunion inter-secteurs, réunion de secteur, réunion ponctuelle, groupe de travail, échanges mail…)	**Quel délai?**	**Référent qui suit le problème**

Tableau 3 : Grille de travail des problèmes (division 13)[1]

[1] Tableau réalisé avec les chefs d'équipe du collectif du 13e arrondissement et présenté en réunion de travail transverse et en réunion du comité de pilotage.

Dans la division 14, les réunions collectives ont été pensées plutôt à trois niveaux avec des réunions d'ateliers (réunissant les éboueurs d'un atelier et leurs chefs d'équipe), des réunions de secteurs (réunissant les chefs d'équipes d'un secteur et les responsables ASE et AM de ce secteur), et des réunions en division (réunissant toute l'exploitation), liées les unes aux autres (cf. figure 9 ci-dessous). Le principe de fonctionnement retenu a été celui d'une forme de subsidiarité (Detchessahar, 2013), consistant à ne faire remonter au niveau supérieur que les problèmes ne trouvant pas de solution ou renvoyant à l'organisation globale de l'exploitation.

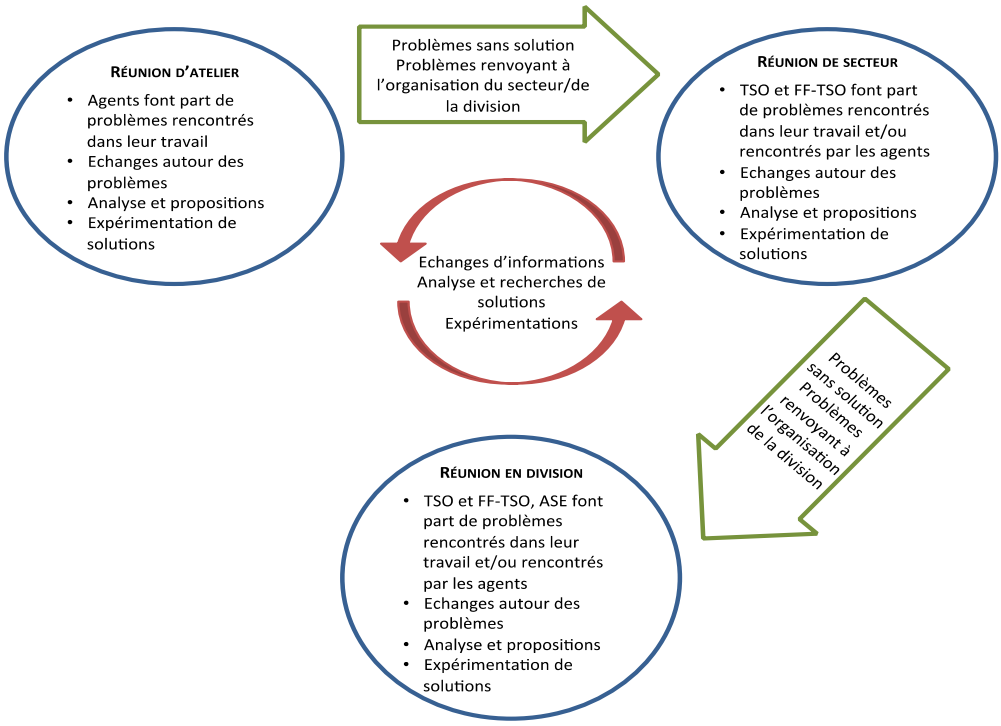


Figure 9 : Proposition d'organisation des réunions collectives (division 14)[1]

Dans le 13e arrondissement, l'expérimentation a été menée avec comme principales difficultés celle des délais (jamais fixés) et celle du retour crispé, à certains moments, à des rapports hiérarchiques plus traditionnels qui ne facilitent pas la prise en compte des points de vue de tous et le partage des tâches et des responsabilités en fonction de la nature des problèmes (et pas seulement en fonction des grades). Ainsi, certains supérieurs hiérarchiques ont jugé déplacée la demande émise par les chefs d'équipes de fixer des délais, tandis que certains chefs d'équipe ont de leur côté estimé que les référents des problèmes devaient forcément être leurs supérieurs hiérarchiques, alors même qu'il avait été imaginé avec eux que cela puisse être un chef d'équipe ou un éboueur si ceux-ci étaient plus à même de suivre le problème. Dans le 14e arrondissement, l'expérimentation a été beaucoup plus succincte avec des grandes variations d'un secteur à l'autre concernant la pratique des réunions de secteur, peu de réunions d'atelier, et aucune réunion en division organisée dans ce cadre-là.

[1] Schéma réalisé par l'intervenante, discuté et validé avec les chefs d'équipe du collectif du 14e arrondissement et présenté en réunion de travail transverse et en réunion du comité de pilotage.

4.1.5. Vers une pérennisation et une généralisation des modes de travail expérimentés ? (à partir de mai 2017)

Dans le travail avec la dernière commanditaire et au sein du comité de pilotage a émergé l'idée que les cadres de travail collectif expérimentés pourraient être pérennisés dans les divisions au-delà de l'intervention, et même généralisés à d'autres divisions. Mme D a notamment considéré que cela irait dans le sens de ce qu'elle souhaitait insuffler dans les différentes divisions. Nous avons alors travaillé avec elle à imaginer comment cela pourrait se faire de façon réaliste, en fonction de ses moyens, et sans perdre ce qu'elle appellait l' « *esprit de la démarche* ».

Pour ce faire, nous avons proposé que soient nommés deux relais, internes à la direction, qui travailleraient avec nous pendant la fin de notre propre intervention et auraient ensuite pour mission d'organiser ses suites. La nécessité de ces deux relais est rapidement apparue en lien avec l'expérience faite pendant l'intervention que les projets de fond se diluaient très vite dans le quotidien des divisions et dans le temps, et qu'il était important que des personnes puissent, comme l'avait fait l'intervenante, se rappeler régulièrement aux divisions pour suivre et discuter ce qui s'y passait. Il a aussi semblé important que le cadre du comité de pilotage continue d'exister, organisé par ces deux relais, pour que les différentes tentatives continuent à être soutenues et orientées par des discussions et décisions impliquant la direction du service. Il a été décidé de prendre un relais qui connaitrait l'intervention et sa méthodologie (E, l'ergonome du BPRP) et un relais qui aurait une connaissance précise des dimensions techniques du travail des divisions et pourrait de ce fait mieux comprendre les problèmes soulevés (T, un chargé de mission de Mme D au STPP).

E et T ont ainsi été présents dans les dernières réunions organisées par l'intervenante afin de rencontrer les différents professionnels, de vivre concrètement le type de réunions et d'échanges mis en place et de prendre progressivement une place dans le dispositif. Nous avons aussi travaillé ensemble à imaginer comment pérenniser et généraliser ce qui avait été expérimenté dans l'intervention. Ce travail s'est notamment fait dans le cadre de huit « réunions de transfert », au cours desquelles nous avons entre autres tenté de construire l' « architecture » du fonctionnement collectif que E et F, avec l'appui des participants à l'intervention (dont celui des chefs d'équipe), tenteraient de faire vivre dans les divisions 13 et 14, puis dans deux nouvelles divisions par an. Cette architecture s'est voulue assez précise pour permettre à Mme D et aux directions des divisions de pouvoir se représenter l'espace (dans l'organisation et le temps) nécessaire au dispositif. Elle décrit les différentes tâches à faire et leurs acteurs (qui fait quoi), leur fréquence et le temps qu'il faudrait leur dédier.

Nous ne rentrerons pas dans le détail de cette architecture, mais soulignerons seulement qu'elle accorde une place importante aux chefs d'équipe eux-mêmes. Ils en constituent des acteurs centraux et incontournables permettant que les problèmes travaillés et les propositions faites soient bien enracinés dans le quotidien des ateliers et du travail tel qu'il se fait sur le terrain. Il est par ailleurs proposé que ceux qui ont participé à l'intervention puissent intervenir (en se formant pour cela) dans les nouvelles divisions auprès de leurs collègues, pour animer les premières réunions entre pairs et partager avec eux comment ils avaient pu discuter collectivement les problèmes entre eux puis avec leur hiérarchie.

Ces différents éléments devaient être discutés avec notre commanditaire et présentés lors d'une dernière réunion du comité de pilotage en décembre 2017, réunion à laquelle étaient par ailleurs pour la première fois invités à participer des représentants de la hiérarchie intermédiaire des divisions (les ASE et leurs adjoints AM). Dans un contexte de grève dans le service, cette réunion a été annulée par Mme D et nous n'avons pas non plus eu de retour de sa part sur les informations que nous lui avions transmises sur la pérennisation et la généralisation telles que nous les envisagions. Le comité s'est finalement réuni en janvier 2018, animé par les « relais » E et T, et en présence du CNAM (directrice de la thèse) qui avait proposé d'être présent dans l'instance pour assurer une phase de transition. Mais Mme D n'a pas pu y participer et, de façon inattendue pour nous, elle ne s'est pas non plus saisie de nos tentatives et de celles de nos relais pour discuter le déploiement envisagé et l'adapter aux moyens qu'elle voudrait et pourrait concrètement lui accorder (notamment en terme d'heures de travail libérées pour le projet, de financement de formation, de sélection des divisions concernées par le déploiement).

Quelques mois plus tard, nous faisons le constat que le travail, que nous avons réalisé, de description des tâches à accomplir pour poursuivre les transformations amorcées dans l'intervention était sans doute nécessaire, mais insuffisant pour y arriver. Sans impulsion de la direction, sans intervenants complètement dédiés au projet, sans moyens spécifiquement accordés, les différentes tâches sont pour une grande part restées au point mort, pas ou peu investies par les différents acteurs. Une des divisions a poursuivi les réunions et la tentative de travailler les problèmes collectivement. Dans l'autre, quelques réunions de chefs d'équipe ont eu lieu, à l'initiative des chefs d'équipe engagés dans l'intervention qui ont convié leurs homologues de la division pour tenter de relancer la dynamique. Mais elles ont progressivement disparu : face à l'absence de réunions d'exploitation permettant aux chefs d'équipe de discuter les problèmes identifiés entre eux avec des interlocuteurs de la division, les chefs du collectif initial se sont progressivement désengagés, nous disant que les outils et la répartition des tâches mis en place suite au travail sur les plaintes perduraient, que les réunions de secteur se maintenaient dans une partie des secteurs, mais que sinon il ne se passait rien. Les deux relais, sans missions clairement attribuées sur le projet, ont été happés par leurs autres tâches. Au final, les cadres mis en place pendant l'intervention ont peu survécu au départ de l'équipe d'intervention.

Le temps a sans doute manqué pour organiser le transfert. Les échelons intermédiaires entre les chefs d'équipe et les cheffes de division ont aussi parfois peu soutenu la dynamique collective, vraisemblablement faute d'y avoir suffisamment été impliqués pendant l'intervention. L'écart entre l'existant, en terme de rapport inter-échelons et inter-fonctions, et l'expérimenté était peut-être aussi trop grand pour que l'expérimenté puisse se maintenir sans une intervention extérieure forte et continue. On peut encore faire l'hypothèse que les résultats de l'intervention ont été trop faibles pour pousser à un changement dans la durée, ce qui expliquerait peut-être aussi le désengagement final de notre commanditaire. L'actualité récente du service semble permettre d'entrevoir une reprise de certaines des perspectives envisagées en fin d'intervention, sous l'impulsion des deux relais et à l'occasion de l'arrivée d'une nouvelle équipe de direction à la DPE, mais il est impossible de prévoir ce qu'il en sera concrètement. Dans tous les cas, de notre point de vue, l'expérience menée ne pourra pas reprendre et se transmettre sans l'appui de celles et ceux qui l'ont vécue.

4.2. Les résultats des co-analyses réalisées avec les chefs d'équipe

Nous allons maintenant entrer dans le détail des résultats des co-analyses menées au cours de l'intervention. Après une rapide présentation de la méthode utilisée et des adaptations effectuées pour pouvoir la mettre en œuvre sur notre terrain, nous exposerons pour chaque division : l'activité analysée, les résultats ou éléments mis au jour dans les analyses, et les tensions dans le métier de chefs d'équipe qui ce travail de co-analyse a révélées.

4.2.1. La méthode des autoconfrontations simples et croisées

L'activité des chefs d'équipe a été analysée dans le cadre d'entretiens en autoconfrontations simples et croisées (6 ACS et 6 ACC) et de réunions collectives.

La méthode des autoconfrontations croisées, telle qu'elle a été développée et est pratiquée en clinique de l'activité, se nourrit des perspectives vygotskienne et bakhtinienne sur le langage, le dialogue et le développement (Clot, 2004a, 2008b ; Duboscq et Clot, 2010). Cette méthode a pour objectif de permettre aux professionnels, à partir des dialogues qu'ils engagent dans différents contextes autour de traces de leur propre activité, d'aller au-delà de ce qu'ils disent et pensent habituellement de ce qu'ils font, pour pouvoir imaginer et éventuellement expérimenter de nouvelles façons de faire et de nouvelles solutions face aux problèmes rencontrés. Ces dialogues se font dans un « espace-temps » dédié, différent des cadres habituels de dialogue dans l'organisation, notamment pour contrecarrer, au moins partiellement, les contraintes qui pèsent ordinairement sur le discours des professionnels sur leur travail (contraintes sociales liées par exemple aux rapports hiérarchiques et aux effets des statuts sociaux des acteurs, mais aussi contraintes de l'ordre ce qu'il serait correct, acceptable, conforme, ou pas, de dire dans le milieu). Dans ce cadre particulier, pour Clot et Faïta (2000), on vise :

> des productions discursives par lesquelles le locuteur, confronté à lui-même, outrepasse les limites que lui impose habituellement le contrôle social sous ses différentes formes, y compris celui qu'il s'impose de son propre chef : l'auto-évaluation de la conformité de ses actes par rapport à l'attente d'autrui, ou tout au moins de ce qui la représente en lui-même, bref par rapport aux normes sociales, aux genres et à la façon dont ces genres autorisent aussi l'usage ou la transgression des normes à bon escient. (p.25)

Cette méthode comporte trois phases (Bonnemain et Clot, 2017 ; Clot, 2008b ; Clot, Faïta, Fernandez et Scheller, 2000) :

1) une phase de constitution du groupe d'analyse et d'observation qui mène aux choix, avec le collectif constitué, des séquences d'activité qui sont ensuite filmées ;
2) la phase d'autoconfrontations proprement dite qui comprend :
   - les enregistrements vidéo de séquences d'activité des professionnels,
   - les autoconfrontations simples dans lesquelles le professionnel se confronte, en présence de l'intervenant et dans l'échange avec lui, aux films de son activité. Il s'agit d'amener le professionnel aux limites de ce qu'il peut dire de l'action réalisée telle qu'il peut la voir sur les images,

- les autoconfrontations croisées au cours desquelles le professionnel se confronte aux mêmes traces, en présence de l'intervenant et d'un pair s'étant lui-même aussi confronté à des séquences de sa propre activité. S'ouvre alors un dialogue entre pairs : les professionnels y font « l'expérience d'un plurilinguisme professionnel » (Clot, 20008b, p.215) dans lequel l'activité peut se dire, se voir et se comprendre de différentes façons ;

3) une phase d'extension du travail d'analyse réalisé en ACS et ACC : au collectif de l'intervention, éventuellement à un collectif élargi composé de collègues qui s'affrontent aux mêmes épreuves professionnelles, et enfin au comité de suivi ou de pilotage de l'intervention. Il s'agit alors de déplacer la confrontation à l'intérieur du dispositif d'intervention (Bonnemain et Clot, 2017), et notamment d'ouvrir aux commanditaires les discussions et controverses engagées avec pour visée de « transformer [les] réflexions collectives de métier [des professionnels] en transformations concrètes du travail » (Clot et Quillerou-Grivot, 2014, p.147).

Au fil de ces différentes phases, l'activité réflexive des professionnels sur ce qu'ils font devient une moyen pour eux « de faire de leur expérience vécue le moyen de vivre de nouvelles expériences » (Bonnemain et Clot, 2017, p.149), et ce grâce aux différents contextes d'analyse et cadres dialogiques traversés (Kostulski, 2011, 2012) qui permettent « le développement de l'analyse : seul, avec un collègue lui-même confronté à ses propres images, avec le collectif associé à l'intervention dans son ensemble » (Kostulski, 2011, p.82)

Dans le cas des activités que nous avons choisies d'analyser au cours de notre intervention, celle des signalements et transmissions, et celle du traitement des plaintes, nous avons été confrontée à la difficulté d'identifier quand filmer les chefs d'équipe. Ces situations n'étant que rarement programmées ou programmables, et advenant le plus souvent à n'importe quel moment, nous pouvions identifier ce qu'il fallait filmer (le contenu de la séquence d'activité, par exemple le moment où un chef d'équipe répond à une plainte reçue, ou celui où il entreprend de relayer un problème identifié lors d'une sortie sur le terrain) mais pas quand le filmer (le moment où la séquence se produirait). Nous n'avons ainsi pu réaliser que peu de films d'activité proprement dits, et nous avons parallèlement cherché à identifier ou construire d'autres traces de l'activité des chefs d'équipe auxquelles les confronter. Nous avons finalement utilisé, en plus des quelques films d'activité que nous avons pu réaliser, des traces écrites (courriels, formulaires remplis essentiellement), des relevés d'activité[1] et des films descriptifs d'activité[2].

[1] Quand un signalement, une transmission ou un traitement de plainte s'opérait pendant nos observations et était identifié par le chef d'équipe comme pertinent à travailler, nous avons reconstitué à partir de nos notes la succession de ce que nous avions vu le chef d'équipe faire. Lors des autoconfrontations, nous avons utilisé ces relevés d'activité pour faire discuter les chefs d'équipe, en nous appuyant sur des supports hybrides qui reprenaient nos observations, et des copies de courriels et formulaires écrits dans la situation.

[2] Nous avons appelé « films descriptifs de l'activité » des montages que nous avons réalisés à partir de films d'entretiens dans lesquels les chefs d'équipe nous décrivaient ce qu'ils avaient fait ou étaient en train de faire dans certaines situations de transmission/signalement ou traitement de plaintes. Nous avons monté ces films de façon à supprimer tous les éléments relevant de leurs explications, justifications ou avis concernant ce qu'ils faisaient, pour garder une description la plus factuelle possible. Nous avons ensuite regardé ces descriptions avec les chefs d'équipe en ACS et ACC. Nous remercions Rossitza Kaltchéva et Nadine Poussin qui ont activement contribué à imaginer ce type de support vidéo et à trouver sa dénomination (séance de travail entre pairs intervenantes psychologues du 27/04/2016).

4.2.2. Le travail de co-analyse mené dans la division 13

L'activité analysée : les signalements et transmissions

Pour les chefs d'équipe, les signalements et les transmissions depuis le terrain consistent, d'une part, à faire remonter des problèmes qui font obstacle au travail des éboueurs et qu'ils ne peuvent pas traiter eux-mêmes, et, d'autre part, à signaler des éléments (salissures, dangers…) qu'ils repèrent sur la voie publique et qui nécessitent une action du service. Plus rarement, il s'agit de transmettre des informations qui ont été demandées par la division. Pour ce faire, les chefs d'équipe s'appuient sur ce que leurs agents leur font eux-mêmes remonter ou sur leurs propres observations lors de leurs sorties. Pour rappel, les chefs d'équipe passent en effet une partie de leur journée à « tourner » sur le secteur de propreté dont ils ont la responsabilité pour en vérifier l'état, et pour organiser et contrôler le travail des éboueurs et des prestataires externes. Ces « tournées » sur le terrain impliquent, une fois un problème constaté ou des éléments repérés, de les communiquer selon des procédures prédéfinies ou, en l'absence de procédures identifiées ou de procédures efficaces du point de vue des chefs d'équipe, de trouver le bon interlocuteur (personne et/ou service compétents) pour traiter les informations transmises. L'aboutissement de ces signalements/transmissions est pour eux une condition nécessaire pour assurer la propreté de leur secteur, il permet notamment d'assurer aux éboueurs le cadre et des moyens qui leur permettront de nettoyer correctement les rues.

Cette thématique comprend des enjeux relationnels forts. Les transmissions et signalements mettent en rapport les chefs d'équipe avec leurs supérieurs et les services de la division auxquels ils sont en général adressés. Vis-à-vis des éboueurs, réussir à faire aboutir une demande qui permettra de résoudre un problème récurrent et/ou un problème qui empêche le travail est une façon pour le chef d'équipe de montrer qu'il prend en compte les difficultés rencontrées ou signalées par son équipe et de montrer qu'il a une forme de pouvoir et d'utilité (alors que les éboueurs lui renvoient fréquemment qu'il en aurait peu). Mais réussir à traiter ces problèmes rencontrés permet aussi, du point de vue des chefs, de meilleurs rapports avec les riverains : un problème signalé et rapidement réglé permet de prévenir leurs plaintes.

À partir des observations réalisées et des entretiens et réunions avec les chefs, nous avons repéré différentes situations de signalement ou de transmission, fréquentes et/ou en cours au moment de l'intervention, que l'on peut distinguer en fonction de plusieurs critères :

- *leur caractère prévu ou imprévu*, certains éléments (les relevés) étant transmis régulièrement et relevant de l'organisation en « mode normal» du travail des chefs, d'autres étant liés à des problèmes rencontrés dans le cours de l'activité et impliquant une organisation en « mode dégradé ». La notion d'imprévu doit toutefois être relativisée : certains dysfonctionnements se répétant ou durant, ils finissent par faire partie d'une forme de quotidien et perdent leur dimension inattendue ;
- *le moment de l'activité* des chefs auquel le problème à l'origine du signalement est constaté ou rencontré, en général lors des tournées sur le terrain ou lors de la planification du travail des éboueurs (inventaire et répartition des tâches à faire) ;

- *leur lien ou non avec une demande de la division* : dans certains cas le signalement se fait en réponse à une attente régulière (relevés) ou ponctuelle (réponse à plainte, demande d'informations) de la division (hiérarchie ou autres fonctions) dont dépend l'atelier.

Au final nous avons retenu 14 situations, que nous avons travaillées en ACS et ACC et qui peuvent se répartir en 4 « types » :

4 "types" de situation	14 situations
Relevés prévus transmis à sa hiérarchie et/ou une autre fonction dans la division	relevés d'encombrants/dépôts sauvages
	relevés d'affiches et graffitis à enlever
Signalements liés à des problèmes « imprévus » constatés ou rencontrés lors des tournées sur le terrain	signalement de grilles d'arbre manquantes
	signalement de zones à désherber
	signalement d'une gargouille bouchée
	signalement d'un problème de bouches de lavage (BL)
	signalement de problèmes de collecte
	signalement de salissures particulières
Signalements liés à des problèmes « imprévus » constatés ou rencontrés dans l'organisation quotidienne du travail	signalement d'un problème d'accès à des zones à traiter
	demande de matériel ou de travaux pour l'atelier
	signalement d'un problème lié à engin défectueux
	signalement d'un problème de pose des panneaux électoraux
Transmission d'informations en réponse à des demandes de la division	transmission des emplacements des plots et des refuges
	transmission d'informations suite à une plainte

Tableau 4 : Situations de transmissions/signalements travaillées dans la division 13

Les « résultats » des co-analyses de l'activité menées avec les chefs d'équipe

❖ *Comment sont faits les transmissions et signalements par les chefs d'équipe*

Tous ne procèdent pas de la même façon pour réaliser cette activité de transmission/signalement. Notamment, les chefs s'appuient plus ou moins sur leurs équipes, ou sur certains éboueurs jugés fiables, pour identifier les éléments à faire remonter. Certains vont assez loin dans l'association des éboueurs à ce travail, en tentant de les faire directement participer aux remontées qui concernent leur canton[1] ou un incident qu'ils ont eux-mêmes identifié. C'est alors une façon pour les chefs d'équipe de valoriser et de responsabiliser leurs équipes. Les chefs d'équipe déploient ensuite plus ou moins d'insistance pour obtenir des réponses à leurs signalements et transmissions. La palette est assez large, entre ceux qui partent du principe qu'ils n'ont pas à relancer, et ceux qui multiplient les mails et les efforts de recherche du bon interlocuteur, jusqu'à en faire des affaires très personnelles. Par ailleurs, l'insistance peut varier d'une chef à l'autre mais

[1] Le STPP pousse en effet à fidéliser les agents sur des cantons : un éboueur peut ainsi intervenir sur plusieurs cantons, mais il sera le plus souvent possible affecté à un canton qui devient « son » canton « en pied ».

aussi d'une situation à l'autre (un chef peut par exemple délaisser une situation de son point de vue perdue d'avance pour se consacrer plus pleinement à une autre) ou d'un moment à l'autre (nous avons vu, au cours de l'intervention, des chefs démobilisés réinvestir de l'énergie pour faire aboutir une situation, et d'autres se désinvestir progressivement ou brutalement). Enfin, les stratégies pour obtenir une réponse et/ou une action de leurs interlocuteurs sont elles aussi variées. Certains tentent par exemple de personnaliser les rapports en identifiant, plus que des services, des personnes compétentes, et en n'hésitant pas à décrocher leur téléphone. D'autres insistent plutôt sur les aspects formels de leur demande en multipliant les écrits, avec de nombreuses personnes en copie de leurs messages électroniques. Ils peuvent aussi mobiliser leurs supérieurs hiérarchiques pour appuyer, relayer ou faire aboutir leurs demandes, notamment quand elles concernent d'autres services de la direction ou une autre direction que la DPE (leur n+1, mais parfois aussi leur n+2 ou n+3 s'ils trouvent que leur n+1 n'est pas suffisamment réactif ou efficace).

❖ *Le travail collectif sur les formulaires*

Dès les premières observations, les chefs d'équipe ont par ailleurs mis en avant un problème de formulaires dans les ateliers. Un ensemble de documents, papiers ou électroniques, existent, pour permettre les transmissions et signalements, mais aussi plus généralement pour toutes les demandes que les chefs d'équipe peuvent être amenés à faire à d'autres acteurs (demandes de matériel ou d'équipement, demandes aux ressources humaines, etc.). Mais il n'est pas toujours très clair, pour les chefs d'équipe, quels sont les bons formulaires à utiliser, ni comment les utiliser (quand et comment les remplir, à qui les envoyer, etc.). En parallèle des analyses réalisées, nous avons ainsi, à leur initiative et avec eux, organisé un travail de recensement et de tri de ces formulaires. Il a impliqué la mise en place de sous-groupes rassemblant les chefs volontaires mais aussi d'autres professionnels de la division. Chaque sous-groupe a pris en charge les formulaires relatifs à une thématique, avec pour tâche de repérer les formulaires valides, de supprimer les obsolètes, de les améliorer lorsqu'il ne s'agissait pas de formulaires-type non modifiables à leur échelle, et de préciser leur utilisation (qui remplit le formulaire, dans quel cas, à qui l'envoyer). Ce travail a permis, fait peu fréquent, d'amener plusieurs niveaux hiérarchiques et plusieurs fonctions à travailler très concrètement ensemble à une tâche commune. Nous ne rentrerons pas dans le détail de ce travail, et nous arrêterons juste sur quelques obstacles :

- Ce projet a connu des avancées très variables dans le temps, avec des longs moments de stagnation et la nécessité régulière de notre action pour le relancer (cf. annexe 3 la chronologie du lancement de ce travail). En cela, aussi bien du point de vue de la cheffe de division que de celui des chefs d'équipe, il a été représentatif des chantiers de fond menés de façon transverse dans une division : ils sont souvent mis en veille, ajournés, jusqu'à parfois disparaître, au profit de tâches jugées plus urgentes par les professionnels, ou imposées comme telles par des directives du service central.
- Malgré une implication de plus en plus forte de la cheffe de division, ce projet a peu abouti. Certains sous-groupes de travail n'ont pas réussi à avancer ensemble, avec notamment des difficultés à entendre et considérer les différents usages et les différentes contraintes des uns et des autres. Dans certains cas, les habitudes et représentations hiérarchiques

ont mis à mal le travail avec à la fois des supérieurs hiérarchiques considérant que leur avis devait forcément l'emporter, mais aussi des chefs d'équipe modérément impliqués considérant qu'ils n'étaient pas de leur ressort de s'engager dans un travail de ce type (ils ne sont pas « *payés en plus pour ça* », « *ça n'est pas leur boulot* »). Un sous-groupe a même complètement cessé de fonctionner et les tensions rencontrées ont amené un des chefs d'équipe à cesser sa participation à l'intervention.

- Les formulaires devaient être regroupés sur un espace informatique partagé, permettant à tous d'y accéder et de travailler dessus, mais le projet a alors buté sur l'absence d'un tel espace. L'identification de ce manque a amené les professionnels à pointer le fait qu'ils avaient plus globalement besoin de partager des fichiers dans leur activité quotidienne, qui demande parfois de se coordonner à plusieurs chefs et avec leurs propres encadrants dont le bureau est localisé dans les locaux de la division, hors des ateliers. Non sans rencontrer un certain nombre de difficultés organisationnelles et techniques, ces espaces informatiques partagés ont finalement pu être mis en place au cours de l'intervention et être utilisés dans le cadre du travail sur les formulaires mais aussi, pour certains ateliers et secteurs, dans le cadre du travail quotidien.

❖ *Des dysfonctionnements du point de vue des chefs d'équipe*

Le travail de co-analyse mené nous a permis d'identifier un ensemble de dysfonctionnements qui, du point de vue des chefs d'équipe, rendent difficile l'activité de transmission/signalement.

D'une part, certains problèmes signalés ne trouvent pas de solution : soit parce que les chefs n'obtiennent pas de réponse, soit parce que la solution n'existe pas, soit parce que la solution trouvée n'est pas satisfaisante pour eux. Les problèmes constatés perdurent alors, avec des résultats insatisfaisants en termes de propreté et du mécontentement chez les agents et les riverains. Les chefs parlent alors de démotivation et de découragement, chez eux comme chez leurs agents. Une des situations travaillées illustre bien ce type de dysfonctionnement : il s'agit d'une zone dans laquelle les bouches de lavage censées pouvoir s'ouvrir pour faire couler de l'eau dans les caniveaux ne fonctionnent plus, depuis des mois, obligeant les éboueurs à effectuer un nettoyage à sec. Or nettoyer sans eau est physiquement plus difficile pour un rendu final moins satisfaisant. Le chef d'équipe a multiplié les remontées, en vain, faisant à la fois l'expérience de l'échec répété de ses demandes et de son impuissance à améliorer la situation des éboueurs de la zone, éboueurs alors eux-mêmes confrontés quotidiennement à un travail pénible et peu efficace.

D'autre part, les chefs d'équipe ne connaissent pas toujours les tenants et les aboutissants de leurs signalements et transmissions. Ainsi, parfois, c'est en faisant leur tournée qu'ils réalisent qu'une demande a abouti, ou quand un éboueur le leur signale. Dans ce cas, l'éboueur voit une amélioration de son cadre de travail, en revanche le chef d'équipe ne peut pas « utiliser » cet événement comme levier de management : n'étant pas au courant, il donne l'impression de n'y être pour rien et il ne peut pas non plus annoncer à « son » agent qu'il a trouvé une solution à son problème. Dans d'autres cas, les chefs d'équipe peuvent être amenés à répondre à une demande de la division dont ils ne comprennent pas la consigne et/ou l'objectif. Outre que cela leur pose des problèmes concrets de réalisation de la tâche et d'efficacité dans cette réalisation, ils sont alors, dans ce cas aussi, amenés à réaliser une activité dont ils ne perçoivent pas le sens et les

effets, ce qui ne favorise pas leur implication : « *c'est pareil que les agents : la même démotivation : à un moment on va arrêter de faire, l'implication n'est pas la même quand on n'a pas l'information complète et les résultats à la fin* » (Sylvaine)[1].

Les dysfonctionnements identifiés dans les autoconfrontations et les séances de travail du collectif, ainsi que l'analyse de leurs conséquences avec les chefs d'équipe, ont permis la construction de différents supports de synthèse, en vue de pouvoir les mettre en discussion dans la division. Nous avons réalisé un montage reprenant des extraits des films d'activité et d'autoconfrontations croisées, ainsi qu'un schéma (cf. figure 10 ci-dessous) reprenant les dysfonctionnements (entre les deux cercles) et leurs conséquences du point de vue des chefs d'équipe (au bout de chaque flèche).

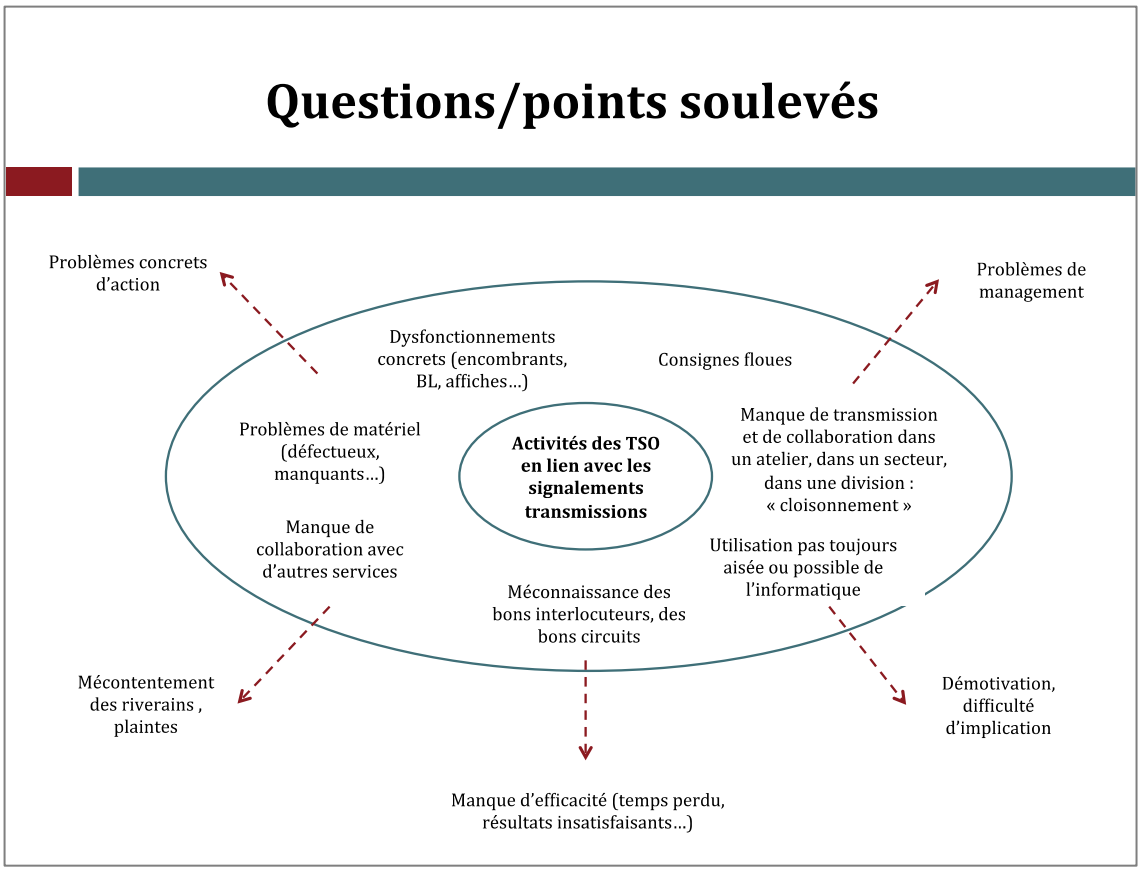


Figure 10 : Synthèse des questions et points soulevés au cours de l'analyse de l'activité de transmission/signalement réalisée par le collectif du 13e[2]

[1] Réunion n°4 du collectif de la division 13, 17/10/2016.
[2] Ce schéma de synthèse, issu du travail d'analyse mené entre chefs d'équipe en séance collective et validé par eux, a servi de support pour le travail transverse mené avec leur division et pour le travail en comité de pilotage.

Des tensions dans le métier de chef d'équipe

La confrontation des différentes manières d'agir a fait apparaître des débats de fond concernant le métier de chef d'équipe. Cinq lignes de tension ont été particulièrement discutées car elles interrogeaient les chefs d'équipe et faisaient l'objet de divergences. Elles se recoupent en partie, mais nous les isolerons pour la clarté de la présentation.

1) Faire circuler l'information ?

Une question qui a très concrètement fait débat est celle de la circulation de l'information. Si à un premier niveau de discours assez convenu, les chefs soutenaient que l'information ne circulait pas assez (avec leurs supérieurs hiérarchiques, entre eux, en direction des éboueurs) et qu'il était important d'aller la chercher et de la transmettre, les choses se sont révélées plus complexes au fil des analyses.

En premier lieu, il est apparu que l'information n'était pas toujours à aller chercher, mais dans certains cas à attendre, et que ce n'était pas forcément à eux de fournir des efforts pour obtenir des informations qu'ils estimaient leur être dues. Nous avons ainsi pu voir des situations qui pouvaient sembler paradoxales où le chef d'équipe identifie son besoin d'informations en provenance de son supérieur pour pouvoir effectuer correctement un relevé qui lui est demandé, mais considère que ce n'est pas à lui « *d'aller à la pêche aux informations* » (Kader), et qu'on aurait dû les lui transmettre. Il fait alors comme il peut le travail demandé, tout en sachant que ce qu'il réalise ne correspondra vraisemblablement pas à ce qui est attendu, déployant une activité qui court à l'échec. Il peut même parfois consciemment en faire plus que ce qui est probablement attendu, avec l'idée que, dans l'ensemble de ce qu'il réalise, une partie correspondra vraisemblablement à l'attendu. Il se charge en quelque sorte d'un travail supplémentaire, sans pour autant être assuré de réussir à répondre de façon satisfaisante à ce qu'on lui demande. L'engrenage devient parfois infernal avec une tâche qui finit par s'étaler sur plusieurs jours, au détriment d'autres tâches qui sont mises à mal, le chef d'équipe ne trouvant plus le temps de les réaliser correctement. Il peut alors être parfois le premier à faire les frais de son choix initial d'attendre l'information, mais cette situation semble à certains préférable que de déroger à leur représentation de qui doit fournir quoi à qui. Il s'agit en quelque sorte d'éviter de créer un précédent qui générerait de nouvelles attentes de la part de la hiérarchie, et de rester strict sur la définition du rôle de chacun.

En second lieu se pose aussi dans les discussions collectives la question de dire ou ne pas dire les informations détenues. Dans certains cas, ne pas les dire et en savoir plus que son supérieur hiérarchique peut donner au chef d'équipe une marge de manœuvre dans la situation, permettant d'orienter celle-ci dans une direction qui lui semble plus pertinente. Cela peut aussi permettre de s'économiser en n'évitant le surcroit de travail que l'information transmise pourrait générer. Il semble qu'il faille « distiller l'information » mais la « bonne » solution en la matière semble parfois ne pas exister : on en dirait souvent trop ou pas assez.

Enfin des divergences sont aussi apparues sur les raisons pour lesquelles il fallait transmettre certaines informations, notamment quand elles concernaient des initiatives qu'un chef pouvait

prendre face à un problème rencontré : il paraissait pour certains important de transmettre « pour information », avec pour objectif de faire savoir et pas d'obtenir une autorisation (on peut alors transmettre après avoir fait) ; tandis que d'autres insistaient sur la nécessite de transmettre « pour validation » (on attend alors un retour avant de faire).

2) La « débrouille » et le « système D » :

Assez fréquemment, les chefs utilisent des moyens non prévus par l'organisation pour arriver à leurs fins : détourner une procédure, utiliser du sel pour désherber (pratique interdite), couper le cadenas d'un caddie attaché sur le trottoir pour le jeter sans autorisation de la police, ramener son propre Karcher pour nettoyer une zone, etc. Sur le principe, cela ne pose pas de problèmes aux professionnels du collectif. Tous parlent du système D et de la débrouille comme faisant partie du métier. Est aussi soulignée la satisfaction, voire le plaisir, qu'il peut y avoir à trouver soi-même une solution à un problème. Il y a finalement un certain consensus parmi les chefs d'équipe pour dire que, de fait, ils ne pourraient pas travailler et s'attaquer aux problèmes qu'ils rencontrent, en se contentant de recourir aux moyens existants ou en attendant que les moyens leur soient fournis.

En revanche s'est posée la question des limites de cette façon de faire : jusqu'où peut-on faire autrement que ce qui est prévu ? Peut-on recourir à son matériel et ses outils personnels pour pouvoir travailler ? Peut-on aller jusqu'à transgresser les règles, voire faire des choses qui ne sont pas légales ? Dans quelle mesure, si on pallie aux manques, ne contribue-t-on pas à entretenir une forme d'inefficacité de l'organisation parce qu'ils ne verront pas *« que ça marche pas* » (Mathieu)[1] ?... Il se dessine là deux écoles : l'une selon laquelle la « débrouille » doit être limitée et il faut interpeller le plus souvent possible la division pour avoir les moyens nécessaires au travail ; l'autre selon laquelle se débrouiller tout seul, quitte à prendre des risques, est la marque d'un bon chef d'équipe, et fait même l'intérêt du travail.

Par rapport au point précédent sur la circulation de l'information, on retrouve chez les tenants de cette seconde position l'idée qu'il vaut mieux ne pas trop en dire et que l'information est à recevoir et transmettre avec précaution et discernement. Il faut notamment parfois savoir faire semblant de ne pas savoir. Selon eux, la hiérarchie ne serait pas dupe de leurs écarts, mais tant que cela fonctionne, cela ne lui poserait pas de problème. Le regard des encadrants directs de ces chefs d'équipe est un peu différent : certes les ateliers de ces chefs semblent bien fonctionner (les éboueurs sont satisfaits, il y a peu de plaintes), mais il est difficile d'avoir (et donc de transmettre plus haut) une représentation précise de ce qui s'y passe. Par ailleurs s'il n'y a globalement pas de problème, quand il y en a un et qu'il arrive jusqu'à eux, il est souvent gros car relevant d'une situation ancienne et/ou complexe qui s'est envenimée. Une cheffe de division parle alors de problèmes qui « *[lui] arrivent quand il est trop tard* ».

[1] Réunion n°4 du collectif de la division 13, 12/10/2016.

3) Se « couvrir » ou être efficace ?

Les positions tenues en matière de circulation de l'information et de recours à la « débrouille » renvoient pour partie à des arbitrages effectués par les chefs d'équipe entre deux objectifs pas toujours compatibles entre eux. Les chefs cherchent à être efficaces dans leur travail, particulièrement quand il s'agit de permettre et de faciliter le travail de leurs éboueurs. Les signalements et les transmissions, quand ils aboutissent, peuvent servir cette efficacité.

Mais les chefs d'équipe expliquent aussi être impératif de « *se couvrir* », dans le sens de dégager sa responsabilité. Pour se couvrir, il convient de rester le plus possible dans le cadre prévu et légal, et surtout d'en avoir une trace. Il convient aussi d'anticiper les éventuels problèmes et de pouvoir montrer qu'on y est pour rien. Il faut alors à la fois transmettre/signaler ce qui est demandé, mais aussi transmettre/signaler des éléments qui permettront, en cas de problème, de prouver que celui-ci ne vient pas d'un manquement de sa part. On retrouve là notamment des pratiques qui consistent à multiplier les écrits et les personnes en copie des mails (écrits et mails qui constitueront autant de preuves que l'on a fait ce qu'il fallait faire), et à éviter les appels téléphoniques qui ne laissent pas de traces, même si on les évalue plus efficaces dans la situation. Dans ce même objectif, les chefs ont aussi explicité des pratiques consistant à suivre la procédure à la lettre, y compris quand ils ont fait l'expérience répétée de son inefficacité.

En pratique, les chefs d'équipe s'efforcent de rendre compatible ces objectifs, « être efficace » et « se couvrir », mais, en fonction des situations et des moments, ils doivent aussi parfois choisir sur lequel mettre l'accent.

4) Quelles réactions face aux blocages ?

Dans cette activité de signalement/transmission, les chefs d'équipe sont régulièrement confrontés à des blocages, de diverses natures, qui font que l'information transmise ou remontée ne s'accompagne pas de la réaction attendue : le problème signalé persiste, sans qu'il ne soit toujours simple d'identifier s'il s'agit d'une rupture dans la chaîne de transmission, d'un problème qui n'a en fait pas de solution, d'une impossibilité temporaire des interlocuteurs à réagir, etc. Les chefs d'équipe ont discuté différentes façons de faire face à ces blocages.

Pour certains il convient d'insister et d'en faire plus, c'est-à-dire de chercher d'autres voies d'action allant de parfaire son signalement à trouver seul des moyens pour agir, comme nous l'avons vu plus haut. Pour d'autres, il faut « *gueuler* » : le bon moyen n'est pas de se charger soi-même de plus de choses à faire, mais d'exiger des réactions, notamment en faisant pression sur sa hiérarchie. Mais parfois, c'est le renoncement qui est choisi : les chefs s'efforcent alors d'arrêter de chercher une solution et de travailler en considérant le problème comme une donnée inamovible de la situation. Cette « activité de renoncement » n'est pas aisée, il faut notamment réussir à ne plus chercher à agir dans certaines situations tout en continuant à chercher à agir dans d'autres, l'engagement subjectif propre dans l'activité est en quelque sorte à la fois refreiné et encouragé.

5) La question de la responsabilité

Sous-tendant les autres lignes de tensions, se pose la question de la responsabilité du chef d'équipe, celle qu'il prend et celle qu'on lui donne. Là encore, les débats montrent que les chefs ne se représentent pas et n'investissent pas tous leur rôle de la même manière. Régulièrement, l'analyse de ce qu'ils font, en autoconfrontation croisée, les a amenés à s'interroger mutuellement sur la façon dont ils faisaient « *des choses qui ne leur appartiennent pas* » (Valérie) et peut-être trop, en prenant des responsabilités qui ne sont pas les leurs, et donc des risques.

Mais est aussi apparu, dans un second temps, le sentiment que l'organisation ne leur donnait peut-être pas suffisamment de responsabilités : en tant que chefs, au fait du terrain, ils pourraient avoir plus de marge d'action et prendre des initiatives, mais « *on te demande pas d'être intelligent, on te demande d'être discipliné* » (Robert)[1], *« on te demande d'exécuter* » (Kader)[1]. L'écartèlement est paru alors assez fort entre, d'un côté, des nécessités de terrain (qui impliquent de faire des choix, de décider, et qui, d'une certaine façon, font l'intérêt de leur travail), une fonction (celle de chef d'atelier), et de l'autre côté la nécessité de ne pas prendre de risques (se couvrir), et la place ambiguë (d'encadrant exécutant) octroyée par l'organisation. Chacun a par ailleurs le sentiment d'avoir fait l'expérience malheureuse d'une organisation qui, à la fois, connait voire encourage des pratiques qui dérogent à la règle parce qu'elles sont nécessaires pour que le travail se fasse, mais qui se défausse ensuite en cas de problème en tenant les professionnels pour uniques responsables. Autrement dit, c'est à « *double tranchant* » (Sylvaine)[2] : les chefs d'équipe pourraient prendre des initiatives et des libertés tant que ça fonctionne (« *si tout va bien, en haut ils disent rien* » - Robert[3]) mais en cas d'erreurs ou d'échecs, ils ne seraient pas soutenus, voire rappelés à l'ordre et à leur périmètre initial de responsabilité.

[1] Réunion n°4 du collectif de la division 13, 12/10/2016.
[2] Réunion n°4 du collectif de la division 13, 17/10/2016.
[3] Autoconfrontation croisée avec Valérie, 29/04/16.

4.2.2. Le travail de co-analyse mené dans la division 14

L'activité analysée : le traitement des plaintes

Dans la division 14 a été fait le choix de travailler sur l'activité de traitement des plaintes. Chaque riverain a la possibilité de se plaindre de l'état de propreté de la ville. Nous l'avons vu, la propreté est d'une part un enjeu politique important pour les élus (cf. 1.1.1.) et, dans le cadre du co-pilotage de la propreté, les parisiens sont explicitement invités à s'impliquer dans la définition du travail de propreté à effectuer (cf. 1.2.6.). Dans cette perspective, la réponse aux plaintes est une activité à part entière, organisée, et parfois même prioritaire. Les chefs d'équipe ont pour tâche de participer au traitement de ces plaintes. L'objet des plaintes est variable : il peut par exemple concerner l'état de propreté des trottoirs, mais aussi un oubli de collecte, ou encore des nuisances sonores liées à l'activité de collecte.

Il est apparu dans l'analyse que le traitement des plaintes, pour les chefs d'équipe, se faisait au moins à deux niveaux. *À un niveau administratif*, il s'agit de fournir à la division (supérieurs hiérarchiques et/ou RISU[1]) des éléments pour répondre à la plainte, avec des informations concernant le traitement effectué de la zone ciblée (fréquence de balayage et de lavage, dates des derniers passages), les spécificités du site concerné et de ses environs, et ses propres commentaires (comme par exemple l'évaluation par le chef d'équipe de l'état de propreté du lieu concerné ou encore des éléments explicatifs de la situation qu'il pourrait fournir). Ces éléments doivent permettre à la division de faire une réponse circonstanciée aux plaignants. *À un niveau technique*, il s'agit de mettre en place des « actions de terrain », avec des mesures de nettoiement adaptées, ponctuelles ou plus durables si la plainte révèle un problème récurrent. Ces mesures peuvent impliquer des moyens humains et techniques. Il faut bien noter qu'il n'est pas toujours aisé, pour le chef d'équipe, de trouver des actions efficaces à déployer. Il arrive que certaines plaintes découlent d'ailleurs d'une absence de moyens techniques adaptés dans le service.

Le travail réalisé avec la division pendant l'intervention a entrainé la construction de deux schémas permettant de décrire comment une plainte arrive puis circule dans la division et ses ateliers. L'un a été fait avec les chefs d'équipe au fil de l'analyse (cf. figure 11 ci-dessous) et comporte des zones d'interrogation (en rouge). L'autre a été réalisé par la cheffe de division, en « réponse » au premier : il détaillait notamment le circuit des plaintes dans la division, et même dans l'ensemble de la ville pour les plaintes qui arrivent via les mairies d'arrondissement, les services centraux de la DPE, ou la mairie centrale.

[1] Le RISU est le responsable de l'information et de la sensibilisation des usagers. Il y en a un par division territoriale.

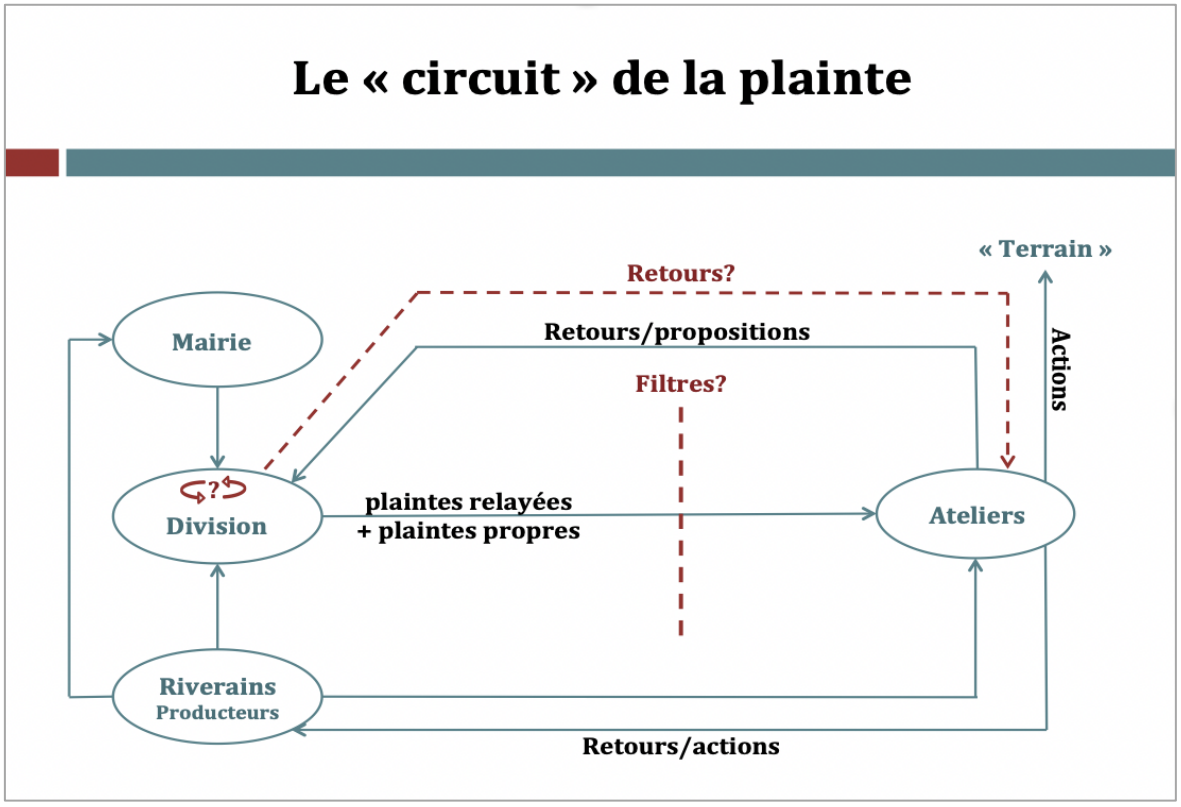


Figure 11 : Le circuit de la plainte du point de vue des chefs d'équipe[1]

L'activité de traitement des plaintes a été choisie car elle mettait en lien les chefs d'équipe avec leurs supérieurs et différentes fonctions de la division (notamment la RISU de la division 14), et permettait donc de mettre au travail la coopération inter-échelons et inter-fonctions. Cet objet avait aussi de l'intérêt pour nos interlocuteurs de par les conséquences que le traitement des plaintes avait sur l'ensemble de leur activité, exigeant dans certains cas de suspendre une tâche en cours pour les prendre immédiatement en charge, ou encore de réorganiser le travail des éboueurs. Il s'est avéré que les plaintes cristallisaient aussi une critique forte des chefs d'équipe concernant les nombreux supports, papiers ou informatiques, sur lesquels ils devaient renseigner l'activité réalisée par les éboueurs, d'une façon quotidienne et répétitive, en notant plusieurs fois la même chose à plusieurs endroits. En effet, quand une plainte arrive, il leur est demandé de renseigner une nouvelle fois le travail réalisé sur un formulaire *ad hoc*, ce qui, pour eux, vient très directement interroger l'utilité et la pertinence de leurs autres relevés : pourquoi réaliser ces derniers s'ils ne font ensuite pas référence, notamment pour répondre aux plaintes ?

Ce que faisaient les chefs d'équipe pour traiter les plaintes, sur un plan administratif et technique, a été travaillé en autoconfrontations simples et croisées (7 ACS et 8 ACC). Là encore, la plainte n'arrivant pas à des moments prévisibles, nous avons dû travailler à partir de différentes « traces » de l'activité des chefs d'équipe : essentiellement les formulaires qu'ils renseignaient à la demande de leur division, des courriels et des photos envoyés pour traiter des plaintes, des films d'activité, des relevés d'activité et des films descriptifs d'activité[2].

[1] Ce schéma, issu du travail de co-analyse avec les chefs d'équipe en séance collective et validé par eux, a servi de support pour le travail transverse mené dans leur division et pour le travail en comité de pilotage.
[2] Cf. 4.2.1. p.81 et les notes de bas de page p.82 sur la question des traces utilisées pour les autoconfrontations lors de cette intervention.

Nous avons travaillé sur 31 plaintes concernant 30 lieux différents. 27 portaient sur la propreté des rues et 4 sur la collecte (et notamment sur des nuisances sonores liées à la collecte). Au cours de l'analyse, les chefs d'équipe les ont réparties en trois catégories :

- les plaintes justifiées qui mettent en avant des manquements et peuvent permettre d'améliorer le service, mais ne nécessitent pas forcément de traitement immédiat ;
- les plaintes justifiées qui mettent en avant des situations comportant un danger ou des risques (par exemple pour l'hygiène et/ou la sécurité des riverains et des agents) et qui nécessitent un traitement immédiat ;
- les plaintes injustifiées, souvent récurrentes, qui représentent pour eux une perte de temps.

Les plaintes peuvent être considérées injustifiées pour plusieurs raisons. D'une part, il peut y avoir un désaccord avec l'évaluation du plaignant et le chef d'équipe peut trouver qu'il n'y a pas malpropreté ou nuisance, là où le riverain le dit. Ce point a notamment fait émerger dans les échanges la question du caractère subjectif de la propreté. D'autre part, certaines plaintes soulèvent bien un problème existant mais ne relèvent pas, selon les chefs d'équipe, de leur travail car elles concernent plutôt un problème de sécurité (c'est par exemple le cas de plaintes récurrentes portant sur des zones de trafics, de drogue ou autres, qui ne sont pas particulièrement sales, mais dont les chefs constatent qu'elles amènent parfois les habitants à solliciter leur service faute de pouvoir agir sur les délits observés), un problème social (c'est notamment le cas de plaintes qui concernent des lieux où vivent des personnes à la rue, qui là-aussi peuvent être régulièrement nettoyées, ce qui n'élimine pas pour autant la présence de ces riverains particuliers que certains habitants souhaiteraient ne plus voir) ou encore un problème de relations entre les riverains (sont là évoquées des situations où la plainte est liée à une malpropreté venant d'un voisin ou d'un commerce identifié, mais sur lequel le plaignant n'ose pas ou ne parvient pas à agir). Enfin il y a aussi des plaintes qui ne sont pas tant injustifiées que devenues caduques. Dans ces cas-là, les chefs pointent le temps parfois important que peut mettre une plainte à leur parvenir : la plainte a alors pu être justifiée mais ne plus l'être quand le chef se penche dessus, une équipe de nettoyage étant par exemple passée entre-temps.

Les « résultats » des co-analyses de l'activité menées avec les chefs d'équipe

- *Comment sont traitées les plaintes par les chefs d'équipe ?*

L'analyse de ce que font les chefs d'équipe pour traiter les plaintes demande de distinguer les aspects administratifs (le « papier ») et les aspects techniques (le « terrain »). Ainsi, certains chefs expliquent ne plus (ou presque plus) traiter la plainte sur le plan administratif, considérant que les services de la division ont déjà accès à toutes les informations qu'ils demandent pour faire une réponse écrite aux plaignants. Les autres le font avec plus ou moins de zèle, et en ayant parfois recours à des outils qu'ils considèrent plus adaptés que le formulaire conçu pour (par exemple en utilisant le mail et en envoyant des messages circonstanciés, agrémentés de photos ou de plans). Pour certains, il est clair que cette tâche ne devrait pas relever d'eux : « *on gère le terrain, et eux ils gèrent le papier* » (Clément, ACS du 4/02/16).

En revanche, en règle générale, ils continuent tous à se soucier de la réalité de la plainte sur le terrain. Après l'expression d'un premier consensus sur le fait qu'il faut se déplacer systématiquement quand il y a une plainte, il est apparu qu'il existe en réalité d'autres façons de faire : le chef d'équipe peut interroger les éboueurs affectés à la zone indiquée ou encore se remémorer ce qu'il a pu y voir lui-même lors de ses tournées des derniers jours. Les chefs d'équipe peuvent ensuite décider de traiter ou non la zone. Différents types de traitement ont été recensés : affecter un agent à la zone, tout de suite ou à la tranche horaire suivante ; ne pas changer la programmation si la zone y est déjà prévue mais y affecter quelqu'un de « sûr » et/ou demander à l'éboueur affecté d'avoir une vigilance particulière ; détourner un engin de nettoiement pour qu'il y passe ; s'engager dans des actions de long terme en tentant de modifier un plan de collecte ou de nettoyage ; demander un passage des encombrants ; faire intervenir un sous-traitant spécialisé pour les salissures particulières (peinture, huile, etc.). Il faut noter une certaine réticence, partagée, à traiter systématiquement les plaintes sur le terrain : les chefs dénoncent notamment le risque d'un « travail à la carte », qui ne suivrait plus leur évaluation professionnelle des besoins, mais les désirs de ceux qui savent le mieux se faire entendre.

Le fait de déployer des actions de terrain n'est pas directement lié au caractère justifié ou injustifié, du point de vue du chef d'équipe, de la plainte. Il peut y avoir des plaintes justifiées non traitées faute de moyens, et des plaintes injustifiées traitées parce que la hiérarchie insiste pour que des moyens soient déployés sur le terrain. C'est par exemple le cas quand un plaignant se montre insistant auprès de la mairie d'arrondissement et que celle-ci exige une réaction des services techniques. Il faut alors « *faire le show* » (Franck, ACS du 12/02/16) en déployant des moyens visibles. Les différents cas de figure sont repris dans le tableau 5 ci-dessous.

		Plainte traitée	
		Oui	**Non**
Plainte justifiée	**Oui**	- risque/danger lié à la plainte - malpropreté avérée liée à un manquement du service *Ex: flaque d'huile au sol, opération de lavage annulée, zone peu traitée…*	- pas ou plus de moyens pour traiter la plainte - risque d'effets pervers *Ex: demande d'intervention du service de verbalisation des infractions à la propreté déjà faite plusieurs fois, dépôts récurrents…*
	Non	- demande implicite ou explicite que des agents soient visibles sur le terrain *Ex: « faire le show », nettoyer une rue considérée propre…*	- pas de malpropreté selon l'évaluation du chef d'équipe - problème déjà pris en compte dans le travail prévu *Ex: zone traitée entre-temps, zone programmée bientôt…*

Tableau 5 : Les liens entre justification et traitement de la plainte[1]

[1] Ce tableau, issu du travail de co-analyse avec les chefs d'équipe en séance collective et validé par eux, a servi de support pour le travail transverse mené dans leur division et pour le travail en comité de pilotage.

L'activité des chefs n'est alors pas la même dans ces différents cas de figure : ils peuvent ainsi déployer des actions de terrain de façon choisie dans certains cas, et de façon forcée dans d'autres, ou encore être empêchés ou s'empêcher d'agir face aux manques de moyens ou aux risques d'effets pervers. Cela a par ailleurs des effets en termes de management. Traiter une plainte justifiée peut permettre d'avoir recours à l'expertise et à l'intervention d'un éboueur en lui demandant son avis, tant sur l'état de la zone à traiter que sur la façon de le faire, puis en le missionnant pour résoudre le problème. Le chef d'équipe peut alors saisir cette occasion pour lui proposer une activité et un cadre d'activité qui peuvent apporter une différence par rapport à l'habituel, le valoriser ou encore renforcer sa position de référent sur un canton. En revanche, envoyer un agent traiter une zone « propre » peut décrédibiliser le chef d'équipe, voire le service : si certains éboueurs peuvent entendre des arguments de l'ordre de la communication ou du politique, c'est pour d'autres absurde et incompréhensible que leur service ne répartisse pas ses moyens limités en fonction des saletés réelles, et que leur chef leur demande de participer à ce qui leur semble être une mascarade. Traiter la plainte n'est alors plus un levier possible de motivation et d'implication, mais vient plutôt nourrir la démotivation et la défiance des éboueurs vis-à-vis de leurs supérieurs.

Les débats ont aussi porté sur la temporalité, entre ceux qui considèrent qu'il faut tout de suite aller voir et tout de suite traiter une plainte, et ceux qui considèrent que, hors danger patent, il n'y a pas lieu de suspendre l'activité en cours, et de désorganiser puis réorganiser son travail et celui des éboueurs

- *Des dysfonctionnements, du point de vue des chefs d'équipe*

L'analyse précise des différentes façons de faire et de leurs effets en terme d'efficacité et de motivation/démotivation des chefs d'équipe, voire des éboueurs, a permis d'identifier différents types de difficultés ou dysfonctionnements.

Il n'est pas toujours facile d'identifier les bons interlocuteurs pour traiter une plainte, quand on a besoin de moyens particulier ou d'interventions d'autres services et/ou directions. La question de « qui fait quoi » est souvent revenue. Nous avons pu retrouver là le type de difficultés soulevées par les chefs d'équipe du 13e arrondissement concernant les signalements et les transmissions, avec les mêmes différentes façon de s'y prendre (en dérogeant plus ou moins à la règle, en insistant avec plus ou moins de virulence, et en finissant parfois par renoncer).

Les chefs d'équipe ont peu de visibilité sur les effets de certaines de leurs démarches en vue de traiter une plainte. Ils ne savent pas toujours si ce qu'ils ont demandé a été suivi d'effets (par exemple si des moyens supplémentaires ont été alloués ou si une verbalisation a été faite). Ils ne savent pas non plus, sauf exception, quelle réponse officielle est faite aux plaignants, et notamment si leurs arguments pour démontrer le non-fondement d'une plainte ou l'impossibilité de la traiter sont considérés par ceux qui répondent aux plaintes (RISU, éventuellement cheffe de division et chef d'exploitation), et partagés avec la mairie d'arrondissement et/ou les plaignants.

Les plaintes révèlent aussi, du point de vue des chefs d'équipe, un manque récurrent de moyens matériels et humains, ainsi qu'une certaine vétusté (et parfois une inadaptation) des engins et des outils utilisés. Pour les chefs d'équipe, le service pourrait être plus efficace avec un effectif présent et plus grand, une meilleure répartition des moyens, et des équipements mieux adaptés aux tâches. Les échanges ont permis d'inclure dans la réflexion leur propre participation à cette activité d'organisation et de répartition des moyens : les chefs d'équipe font eux-mêmes des choix variables dans l'affectation des cantons à balayer et ne partagent pas tous le même avis sur les stratégies à adopter. Certains privilégient notamment un « balayage systématique » et pensent le nettoyage de leur secteur sur plusieurs jours, là où d'autres optent pour une réactivité au quotidien avec beaucoup de « balayage en recherche »[1]. Ils s'accordent en revanche pour considérer la fidélisation, c'est-à-dire l'affectation régulière du même éboueur au même canton, comme un bon moyen de prévention des plaintes. De leur point de vue, beaucoup de plaintes pourraient être évitées avec plus de moyens et une meilleure organisation : « *Nous on met des pansements soit sur des jambes de bois, soit (…) on repasse là où on traite déjà. Si le boulot des chefs est bien fait, normalement, et si on a les moyens mécaniques et humains, les plaintes y en a pas. Sauf des choses exceptionnelles ou dangereuses, qui peuvent arriver, mais ça c'est exceptionnel.* » (Franck, ACS du 12/02/16).

Sur le plan de l'organisation du service, un autre point bloquant est évoqué, celui de la coordination avec les conducteurs de bennes et d'engins. Ceux-ci dépendent des garages ou des ateliers engins : ils n'ont pas exactement les mêmes horaires et le chef d'équipe d'atelier territorial n'est pas leur supérieur hiérarchique (ils ont leurs propres chefs d'équipe). Fréquemment, les chefs d'équipe sont confrontés à des décalages d'horaires qui leur donnent le sentiment que les engins sont sous-exploités (en arrivant trop tard et/ou en partant trop tôt) et, en fonction de leurs rapports avec les conducteurs, ils ne parviennent pas toujours à obtenir que ceux-ci effectuent leur service comme eux le souhaiteraient, par exemple en modifiant leur itinéraire prévu suite à une plainte.

Les chefs d'équipe font aussi un lien entre la question des signalements et celle des plaintes : certaines plaintes travaillées portaient en effet sur des problèmes qu'ils avaient signalés auparavant, sans parvenir à les résoudre. Selon eux, une meilleure efficacité des signalements permettrait une diminution des plaintes. Concernant leur façon de signaler et les écueils rencontrés, nous avons là aussi pu retrouver des éléments soulevés par leurs collègues du 13e arrondissement. Ce point a amené à mettre en discussion une pratique à première vue paradoxale, qui n'est pas partagée par tous mais néanmoins par plusieurs d'entre eux, consistant à encourager les riverains à la plainte. Certains y voient un moyen de faire avancer leurs propres signalements : sur un même problème, la plainte d'un usager peut avoir plus d'effet que le signalement d'un chef. Ainsi, même si une plainte peut les mettre en mauvaise posture vis-à-vis de leur hiérarchie en pointant un problème sur leur secteur, ou que cette façon de faire peut les dévaluer aux yeux des usagers en attestant des limites de leur pouvoir dans le service, cette stratégie peut se montrer efficace pour résoudre un problème qui résiste.

[1] Le « balayage systématique » consiste à affecter un éboueur sur un canton et à lui demander de tout balayer. Il faut alors en général plus d'une journée de travail pour que chaque rue du secteur de nettoyage de l'atelier ait été balayée. Le « balayage en recherche » consiste à affecter un éboueur sur une zone plus grande qu'un canton et à lui demander de nettoyer les endroits les plus sales. Il est alors possible de passer dans tout le secteur de l'atelier en une journée.

Il faut noter qu'au cours du travail de co-analyse, les chefs d'équipe ont mis en lien la réception des plaintes et leurs difficultés à les traiter, avec des sentiments de dévalorisation et de colère qui se transforment souvent en découragement et en démotivation. Certaines plaintes leur donnent le sentiment qu' « on » leur dit qu'ils travaillent mal, alors même qu'ils pensent faire tout ce qu'ils peuvent avec les moyens qu'ils ont. Et les difficultés rencontrées pour résoudre les plaintes justifiées ou encore la mobilisation de moyens pour des plaintes injustifiées peuvent leur donner l'impression que leur activité n'a ni sens, ni efficacité.

À partir de la reprise des points de dysfonctionnement et de leur analyse avec les chefs d'équipe, nous avons cherché à engager la discussion avec la division. Contrairement à la division 13, nous n'avons pas réalisé de montage à partir des films d'ACS et d'ACC pour faire travailler les professionnels. Un événement tragique est en effet intervenu au milieu du travail d'analyse : le suicide d'un des chefs d'équipe du collectif. Nous reviendrons ultérieurement sur ce drame et sa participation à la construction clinique et théorique de notre questionnement sur l'engagement et le désengagement au travail, mais nous pouvons déjà souligner une de ses conséquences pratiques qui fut l'impossibilité pour les chefs d'équipe de se confronter aux images filmées de leur collègue. L'extraire de tout montage leur parut tout aussi impossible. Les films ont finalement été visionnés uniquement par nous-même, et nous avons tenté, à partir de ce visionnage, de réaliser une synthèse la plus exhaustive et la plus précise possible des points débattus et des questions soulevées. Cette synthèse a été présentée et discutée avec le collectif. Nous en avons ensuite fait un résumé plus schématique, avec l'aide d'un des chefs d'équipe du collectif, reprenant les dysfonctionnements repérés (entre les deux cercles) et les questions que posaient ces dysfonctionnements, du point de vue des chefs d'équipe (au bout de chaque flèche):

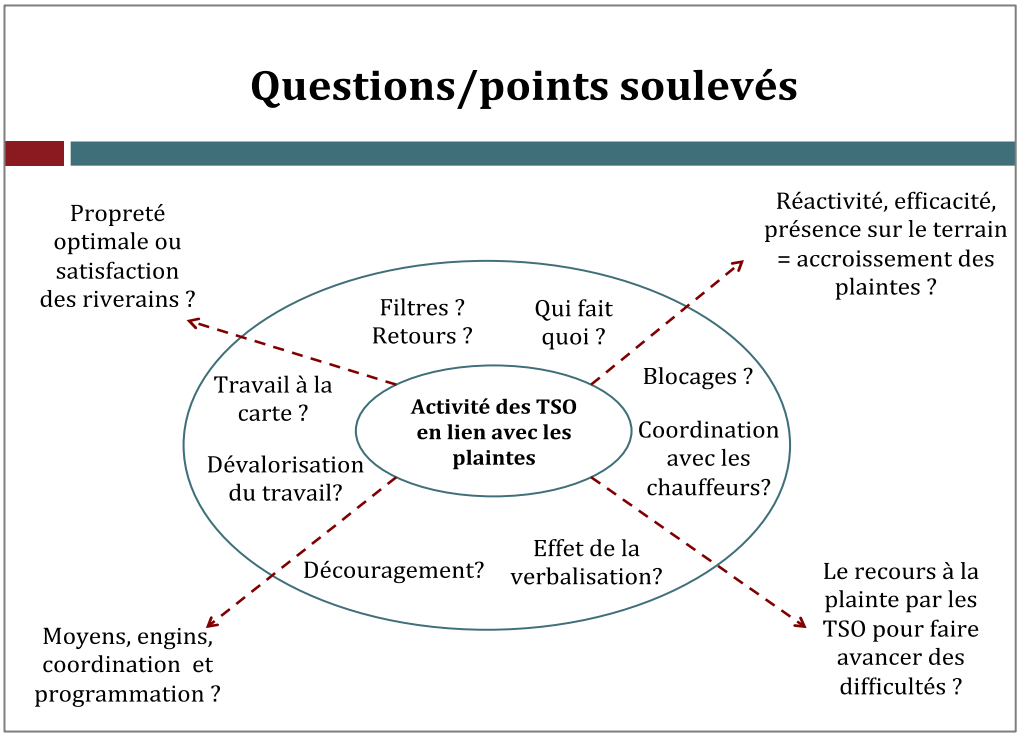


Figure 12 : Synthèse des questions et points soulevés par le collectif du 13e, au cours de l'analyse de l'activité de traitement des plaintes réalisée[1]

[1] Ce schéma, issu du travail d'analyse mené entre chefs d'équipe en séance collective, réalisé avec l'un d'entre eux et validé par le groupe, a servi de support pour le travail transverse en division et le travail en comité de pilotage.

Des tensions dans le métier de chef d'équipe

Au cours des analyses, les différentes manières d'agir et la confrontation des points de vue sur le métier ont mis en relief des tensions. Certaines sont partagées avec les chefs d'équipe du 13e arrondissement : celles concernant la question de la circulation de l'information, des réactions face aux blocages et des responsabilités à prendre ou non (cf. 4.2.2). Deux tensions supplémentaires ont été mises au jour dans l'analyse de cette activité spécifique du traitement des plaintes :

1) La nécessité ou non de remettre en question un objectif partagé d'efficacité, de réactivité et de présence sur le terrain.

Les chefs s'accordent sur la nécessité d'être efficace et, en lien avec l'efficacité, sur celle d'être très réactif en cas de problèmes ou d'imprévus, ce qui exige notamment de leur part une importante présence sur le terrain : présence dans leur atelier auprès de leurs équipes, mais aussi présence sur leur secteur dans le cadre de leurs tournées habituelles ou de sorties ciblées. Mais dans le même temps, l'analyse de ce qu'ils font pour traiter les plaintes et des conséquences de leurs actions les amène à interroger les effets de ces manières de faire. Ils disent à plusieurs reprises que plus ils sont réactifs et efficaces, plus les riverains ou les commerçants les sollicitent et plus les attentes et les demandes augmentent. Ils peuvent par exemple être régulièrement pris à parti dans la rue par des personnes qui les ont identifiés et leur font directement part de leurs insatisfactions et de leurs attentes. Revient aussi souvent dans les exemples travaillés le problème du « vrac », c'est-à-dire des déchets déposés dans la rue hors bacs ou corbeilles prévus à cet effet, et qui finissent par constituer des « points noirs » à déblayer régulièrement. Le vrac est souvent à l'origine de plaintes, mais les chefs d'équipe ont le sentiment que plus ils le ramassent vite et fréquemment, moins les riverains auteurs de ce vrac ont de raisons de faire autrement que de jeter leurs ordures à même le trottoir. Le problème peut même s'amplifier, la saleté appelant la saleté. Pour certains, il y a alors plutôt intérêt à renoncer à agir, ou en tout cas à renoncer à agir vite et bien, « *pour les laisser dans leur merde* » : soit finalement abaisser dans un premier temps ses objectifs en termes de propreté, pour tenter à plus long terme de changer les mauvaises habitudes des riverains.

2) Le dilemme entre propreté optimale et satisfaction des riverains

Le fait de répondre aux plaintes, et finalement d'allouer plus de moyens à certains endroits, amène les chefs d'équipe, nous l'avons vu, à avoir l'impression de développer un « service à la carte ». Pour beaucoup, cela ne va pas dans le sens de ce qu'ils estiment devoir être un service public. Idéalement, leurs efforts devraient plutôt consister à assurer, avec les moyens qu'ils ont, un bon niveau de propreté globale sur leur secteur, avec une certaine égalité entre les lieux. Si certains axes (parce que très passants ou commerçants, ou symboliques comme devant les mairies) peuvent jouir d'un traitement renforcé, en dehors il conviendrait d'assurer un traitement qui soit le même partout. Les chefs d'équipe cherchent aussi la satisfaction des usagers, mais quand celle-ci implique ce qu'ils estiment être des traitements de faveur, alors elle n'est plus compatible avec leur objectif de propreté globale optimale. Le dilemme existe entre eux, mais nous verrons dans l'intervention qu'on le retrouve aussi aux autres niveaux de la hiérarchie, l'ensemble du service

devant articuler des objectifs techniques et politiques, pas toujours compatibles, et parfois arbitrer entre eux. Autrement dit, la propreté n'est pas toujours un objectif à atteindre avec des moyens et des solutions techniques optimisés, mais parfois aussi un moyen d'atteindre des objectifs politiques de satisfaction des riverains-électeurs. Il convient alors, plus que d'être efficace pour faire, d'être efficace pour communiquer sur ce qui est fait. Le débat est ancien. Historiquement, il semble plutôt que la mission du service soit de traiter l'ensemble de la ville de manière égale. Mais à partir des années 1980 se développe la volonté d'adapter le nettoyage aux besoins en s'appuyant sur les attentes du public, tendance renforcée par la réforme du service menée dans les années 2000 et notamment la place alors accordée aux conseils de quartier dans le contrôle et la définition du travail des agents de la propreté (Le Lay et Corteel, 2014 ; Prost, 2014). Ces attentes sont recueillies par des moyens de concertation de plus en plus sophistiqués jusqu'à l'actuelle application mobile « DansMaRue » qui permet de déclarer depuis son smartphone toute anomalie identifiée sur la voie publique. Dans les échanges en comité de pilotage, certains chefs d'équipe posent d'ailleurs comme un paradoxe le fait de leur donner comme objectif une diminution des plaintes tout en multipliant les moyens offerts aux Parisiens de pouvoir se plaindre.

4.2.3. Obstacles rencontrés dans le travail de co-analyse

Plusieurs éléments ont rendu difficile le travail de co-analyse avec les chefs d'équipe. Une première difficulté tient à la nature des traces mises en discussion en autoconfrontation : ayant rarement pu réaliser des films d'activité, nous nous sommes le plus fréquemment appuyée sur les résultats de l'activité des chefs d'équipe (le mail finalement envoyé, le formulaire tel qu'il a été rempli…), plutôt que sur des traces de l'activité en train de se faire. Accéder à partir de ces « résultats » aux arbitrages faits en amont par les chefs, à la façon dont ils s'y sont pris dans telle ou telle situation, n'a pas toujours été possible. Cela nous a demandé de multiplier les questionnements et de partager nos propres hypothèses sur ce que la trace disait de l'activité, ce qui n'est pas sans biais méthodologiques. Il nous semble néanmoins que l'activité dans son ensemble (entendue comme ce qui a été fait, mais aussi ce qui n'a pas été fait et ce à quoi les chefs d'équipe ont renoncé) a pu par moment se discuter : d'une part grâce au travail en autoconfrontation croisée, où les questions d'un pair expert poussaient les chefs d'équipe à donner aux traces de leur activité plus de précisions et plus d'aspérités, et, d'autre part, grâce au fait que certaines traces utilisées étaient liées à des situations dans lesquelles nous avions été pour une part présente (lors des observations), ce qui lestait le discours des chefs et nos propres questions d'éléments vécus ensemble de l'activité réelle et de son contexte.

Les chefs d'équipe ont par ailleurs parfois eu du mal à s'engager individuellement et collectivement dans des discours autres que les discours habituels. Nous avons ainsi beaucoup entendu le même type de propos, souvent de l'ordre de la plainte, chargés de critiques et de revendications portant sur leurs supérieurs hiérarchiques et sur la mauvaise organisation de leur service, et interrogeant peu ce qu'ils faisaient eux-mêmes. Les premières analyses ont surtout été l'occasion de redire ce type de discours uniformes et partagés, en faisant des traces travaillées une preuve de plus de la justesse de ce qu'ils avançaient. C'est finalement sur la durée et dans la multiplication des cadres de discussion que nous avons, à certains moments, pu voir se développer, ou du moins s'énoncer, de nouveaux discours.

La possibilité de tenir entre eux d'autres discours sur leur activité a aussi buté sur la tendance, ou peut-être la nécéssité, des chefs d'équipe à faire globalement corps en parlant d'une seule voix, ou en tout cas en diminuant la portée des différences qui pouvaient apparaître entre eux. La discussion s'est heurtée, particulièrement dans les premiers temps, à un gommage des différences : soit en disant qu'ils faisaient tous pareil, soit en disant que les écarts ne relevaient pas de différences notables dans les façons de faire le métier, mais de l'irréductible singularité des personnes et des situations. Nous faisons l'hypothèse que cette tentative, sinon de maintenir réellement, au moins d'afficher un accord entre eux, est pour partie liée à leurs habitudes de discussion et de négociation avec leur hiérarchie ou l'organisation. Dans ces contextes, il s'agit de faire bloc pour obtenir des changements ou instaurer des rapports de force qui permettront des négociations. Néanmoins, dans le cadre de l'intervention, les chefs d'équipe ont pu faire, à certains moments, l'expérience qu'il était possible d'exprimer des points de vue différents et de les défendre, sans que cela ne mette à mal leurs relations interpersonnelles, et sans que cela ne les empêche (et peut-être même au contraire) d'entrer en discussion avec leur hiérarchie pour faire valoir leur expertise professionnelle et soutenir des propositions communes de modification de l'organisation.

Récapitulatif de l'intervention menée et du travail de co-analyse	
Lieu	Intervention au STPP de la DPE Travail de terrain dans les divisions 13 et 14
Durée	Contrat CIFRE du 17/11/14 - 16/11/17 1re réunion avec le service : 21/01/14 ; dernière réunion avec le service : 9/01/18
Commande du service	Travailler sur des difficultés concrètes à l'intérieur de deux divisions territoriales, en partant des analyses des TSO et en mobilisant d'autres échelons et fonctions dans la division, avec pour perspective de développer la possibilité pour les encadrants d'agir sur l'organisation du travail pour construire un cadre de travail qui favorise l'engagement des éboueurs
Demande de départ des professionnels	Travailler sur la communication et la concertation entre échelons hiérarchiques, jugées insuffisantes et/ou mauvaises
Travail de co-analyse	**Participants :** 13 chefs d'équipe volontaires engagés dans un travail de co-analyse de leur activité, et une partie de leur encadrement engagé dans un travail d'échanges et de recherche de solutions avec les chefs d'équipe **Activités analysées :** les transmissions et signalements depuis le terrain (division 13) et le traitement des plaintes (division 14) **Méthodes :** observation, autoconfrontations simples et croisées, séances de travail entre pairs et séances de travail entre échelons/fonctions
Dysfonctionnements mis au jour dans le travail de co-analyse	• Des problèmes de terrain qui ne trouvent pas de solutions • Une méconnaissance des circuits d'action et de décision dans le service (« qui fait quoi » et avec quels résultats possibles) et un manque de visibilité pour les chefs d'équipe des suites données à leurs demandes • Manque d'efficacité et de réactivité du service (notamment lors des signalements faits depuis le terrain) • Manque de moyens et problèmes de coordination des moyens
Tensions repérées dans le métier de chef d'équipe	• Quel rapport aux informations ? (Les faire circuler ? Les garder pour se constituer une marge de manœuvre ? Aller les chercher ? Les attendre ?...) • La « débrouille » ou le « système D », et leurs limites • Se « couvrir » ou être efficace ? • Quelles réactions face aux blocages ? • Les responsabilités à prendre (entre trop et pas assez) • La nécessité ou non de remettre en question un objectif partagé d'efficacité, de réactivité et de présence sur le terrain • Le dilemme entre assurer une propreté optimale et satisfaire les riverains
Modes de travail coopératif expérimentés	• Travail mêlant différents échelons et fonctions à l'échelle de la division (travail transverse) • Travail entre échelons et fonctions à l'échelle du service (comité du pilotage) • Construction collective d'instruments de transmission et de travail collectif • Conception et expérimentation d'une nouvelle procédure de signalement des encombrants (div. 13) et d'un nouveau circuit de traitement des plaintes (div. 14) • Réunions de travail sans l'intervenante à l'échelle du secteur (div. 14) et à l'échelle de la division (div. 13) pour tenter de résoudre des problèmes rencontrés par les chefs d'équipe sur le terrain

Chapitre 5. La construction de l'objet de la recherche : du vécu au questionnement de l'engagement et du désengagement au travail

L'intervention que nous avons menée a d'emblée et tout du long été traversée par des manifestations d'engagement et de désengagement des professionnels : engagement et désengagement dans l'intervention elle-même, mais aussi engagement et désengagement dans leur activité, d'après ce qu'ils nous en ont donné à voir ou dit dans les temps d'observation et d'analyse. Dans les rapports, jamais donnés d'avance, qui lient une intervention, orientée par l'action et la tentative de transformer une situation, et un travail de recherche, orienté vers la connaissance et la tentative de produire des savoirs (Kostulski, 2011), ce sont ces manifestations d'engagement et de désengagement qui se sont progressivement constituées pour nous en objet de recherche. Nous nous arrêterons dans ce chapitre sur leur émergence dans l'intervention, sur la lecture clinique que nous en avons faite et sur les interrogations qu'elles ont ouvertes, nous amenant alors à développer un questionnement sur les processus d'engagement et de désengagement au travail que ce travail de thèse cherche à instruire.

5.1. Les mouvements d'engagement et de désengagement identifiés dans l'intervention et les analyses menées

Très rapidement nous sommes confrontées à la difficulté d'engager les professionnels dans notre dispositif d'intervention. « Engager » est ici à prendre dans le sens quotidien de « tenter d'amener », « inciter »[1] à participer. Bien que commandée par la direction du service, attendue par certains professionnels déjà impliqués dans le précédent dispositif, et de multiples fois validée par nos interlocuteurs, tant sur sa visée que son format, notre intervention n'a d'abord rencontré qu'une faible demande des professionnels, puis a semblé être régulièrement désaffectée par eux. « Désaffectée » dans le sens où elle perdait à la fois sa visée, son portage dans l'institution, et son incarnation concrète par des sujets impliqués et désireux d'y participer. Le terme de « désengagement » s'impose alors progressivement à nous, dans les premières semaines de l'intervention. D'abord présent dans notre journal de terrain, il devient une catégorie mobilisée pour qualifier ce que nous observons et rencontrons, à un niveau « micro » et « macro », dans nos observations et interactions sur le terrain. La notion de désengagement permet notamment d'analyser la situation globale en mobilisant une autre entrée que celle de l'absentéisme.

Dès avril 2015, la question du désengagement apparaît dans les discussions avec notre commanditaire (Mme A). Le désengagement désigne alors une position finalement assez large consistant à ne pas ou peu « se lancer », « s'investir »[2], pour répondre aux prescriptions, réaliser la tâche, ou encore faire avancer l'intervention. À un niveau plus général, il renvoie aussi au fait de ne pas s'investir pour faire fonctionner le service ou exercer son métier. Le désengagement rencontré a pu être à la fois individuel et collectif, et relever aussi bien des chefs d'équipe que de

[1&2]Éléments de définition du Nouveau Petit Robert de la langue française.

leur hiérarchie ou de nos commanditaires. Le travail mené l'a en même temps déclenché et révélé, dans le sens où si l'intervention a pu susciter du désengagement (comme de l'engagement), en amenant les professionnels à participer ou non, à choisir de faire ou de ne pas faire, à s'impliquer avec plus ou moins de volonté et d'énergie, elle a aussi fait apparaître ou se rejouer un désengagement qui la dépassait et traversait plus largement le métier des chefs d'équipe et l'organisation dans son ensemble.

Ce que nous appelons désengagement n'est pas à prendre du côté d'une disposition et encore moins d'une inclinaison morale qui relèveraient des personnes. Nous l'avons d'emblée perçu et analysé cliniquement comme lié à une situation dans laquelle il apparaissait, voire s'imposait aux différents protagonistes, comme une façon possible ou inévitable de répondre, de se positionner, face à une demande ou une prescription. Au fur et à mesure de l'intervention, ce désengagement s'est montré pouvoir prendre différentes formes, ne pas constituer une réalité unique, et surtout ne pas être incompatible avec des formes d'engagement concomitantes, tout aussi fortes et présentes dans l'intervention et dans l'activité des chefs d'équipe. Ce sont finalement des engagements et des désengagements que nous avons rencontrés, et des engagements et des désengagements se situant à différents niveaux : de celui très circonscrit et concret du faire et de la réalisation de la tâche jusqu'à celui plus large et général du fonctionnement et des orientations à donner au service et à l'activité des chefs d'équipe en son sein, engagement et désengagement prenant ici un sens quasi politique, de l'ordre d'une mobilisation de soi - de sa pensée, de son corps, de ses actes - au service d'intérêts collectifs.

5.1.1. Engagement et désengagement dans l'intervention

Dans les premières semaines de l'intervention, nous percevons une forme de désengagement, parfois important, des professionnels face aux difficultés qu'ils rencontrent dans leur activité, qui s'accompagne chez certains d'un mélange de passivité et de fatalisme. Ainsi nous entendons beaucoup, à différents niveaux de la hiérarchie et dans différents contextes, que la DPE est une organisation qui ne bouge pas, qui ne change pas, et que quoi qu'on essaie de faire ou de dire, « *ça ne servira à rien* ». C'est notamment ce qui nous est répondu quand nous exposons les ambitions de transformation portées par notre intervention en clinique de l'activité, et c'est aussi ce qui nous est expliqué lors des observations en atelier.

Du côté de la direction de la DPE et de notre commanditaire, l'engagement dans le dispositif d'intervention apparaît instable. Nous l'avons vu dans le récit de l'intervention : lors de sa finalisation, la contractualisation entre le CNAM et la DPE est subitement remise en question. D'une façon générale, la commande initiale du service est peut-être trop faible : faible de par son cadre de contractualisation (cf. 2.2.2.), sans doute affaiblie aussi par le temps passé entre le départ du précédent intervenant et notre propre arrivée, et enfin faible car teintée de scepticisme. La direction du service s'interroge en effet sur l'efficacité de nos modalités d'intervention qui lui semblent abstraites et peu opérationnelles. Dans la suite de l'intervention, les commanditaires qui se sont succédées ont à la fois pu, à certains moments, être présentes, et même prendre et porter très activement certaines décisions, et à d'autres moments sembler se retirer de l'action en cours

(en annulant les rendez-vous ou les réunions, en ne donnant plus suite à nos sollicitations). L'intervention se termine sur un ultime revirement quand, après plusieurs semaines de travail rapproché avec notre commanditaire et arrivée en fin de contrat, nous ne parvenons pas à discuter avec elle des pistes envisagées pour poursuivre la dynamique amorcée par notre intervention. Nous faisons ainsi l'expérience d'une alternance entre des moments, dans les échanges, qui nous paraissent constituer des accords explicites et traduire une mobilisation de la part de nos interlocutrices, et d'autres moments où elles sont distantes, voire absentes. Et, paradoxalement pour nous, les périodes de mobilisation de leur part, où elles s'impliquent pour faire avancer l'intervention et participent activement à penser avec nous les orientations à prendre, n'augurent pas forcément de leur implication dans le dispositif dans les semaines qui suivent. Ainsi, la difficulté n'est pas tant de susciter leur engagement et leur mobilisation dans les temps de travail avec elles, que de les maintenir entre les réunions et dans la durée. Précisons-le, l'engagement des commanditaires n'implique pas pour nous une forme de soutien indéfectible ou l'absence de critique envers l'action menée. Bien au contraire. Il s'agit plutôt de leur participation active aux cadres de travail du dispositif qui les impliquent et de la possibilité de les avoir comme interlocutrices, y compris dans des moments où la tournure prise par l'intervention leur inspire des réticences, de la perplexité ou du mécontentement. Elles-aussi professionnelles en exercice et membres de l'organisation, leur activité prend place dans un milieu professionnel particulier et, comme celle des chefs d'équipe, elle est contrainte et structurée par un ensemble de ressources et d'obstacles. Les réunions organisées avec elles et la place qui leur est proposée en comité de pilotage ont pour objectif de leur permettre d'apporter dans les discussions leurs propres points de vue et contraintes.

Du côté des chefs d'équipe, si nous pouvons les rencontrer et parler avec eux de façon informelle en allant directement dans les ateliers, rares sont ceux qui, au départ, souhaitent s'investir dans nos propositions de co-analyse du travail et d'échange avec leurs encadrants. Et quand ils l'envisagent, ce serait pour participer « de loin », avec ce que nous avons appelé un « engagement pour voir » : pour voir ce que ça donne, pour venir de temps en temps aux réunions, pour éventuellement s'engager un peu plus si « en haut » ils s'engagent aussi (à écouter, à modifier des choses…). Par la suite, une fois les collectifs formés, les chefs d'équipe répondront avec constance à nos sollicitations, mais nous restons globalement à l'initiative des temps de travail entre eux, jusqu'aux dernières semaines de l'intervention au cours desquelles certains seront à l'initiative de réunions qui leur semblent nécessaires. Les temps de travail transverse et les réunions du comité de pilotage seront des moments de forte mobilisation de leur part, suivis pour certains chefs de la tentation de se retirer du dispositif, quand ces cadres leur sembleront ne pas permettre d'avancées, ou reproduire des rapports de travail inégaux et des déconnexions des réalités du terrain dont ils ont l'habitude. Des formes de retrait se manifesteront aussi à des moments où ce qui leur est demandé dans l'intervention, comme par exemple de participer à trouver des solutions aux problèmes qu'ils identifient, leur paraît dépasser les limites de leurs fonctions. Nous avons vu que cela avait pu poser des difficultés dans le travail transverse, avec des chefs d'équipe d'accord pour travailler sur leur activité et interpeller sur cette base leurs supérieurs hiérarchiques, mais pas forcément d'accord pour réfléchir avec eux à des solutions possibles. Pour certains, ce sont à leurs « chefs », seuls, de résoudre les problèmes. Ils adhèrent en quelque sorte au premier niveau du dispositif d'intervention (travailler entre chefs d'équipe et avec

l'intervenante), mais semblent ensuite avoir de « bonnes » raisons de rester dans un rapport de revendication avec la hiérarchie : une revendication certes étayée et enrichie par les analyses mais qui demeure prise dans l'attente que la hiérarchie trouve des solutions aux problèmes. Pour autant ils ne souhaitent pas non plus que la hiérarchie trouve « n'importe quelles solutions », et attendent que ces solutions, bien que construites sans eux, sans prendre en compte leurs points de vue et sans s'appuyer sur leur expertise professionnelle, leur conviennent. Deux chefs d'équipe feront d'ailleurs le choix de quitter le dispositif au cours du travail transverse.

Du côté de l'intervenante, l'entrée dans l'intervention est ainsi marquée par la question de l'absence d'engagement et du désengagement : cette question nous interpelle dès les premières semaines, à travers les propos et attitudes des professionnels, mais aussi parce qu'elle met en suspens la possibilité même de conduire l'intervention. Nous l'avons précisé en première partie, le type d'intervention que nous menons s'appuie sur des demandes des professionnels et sur leur participation volontaire, pour répondre à ces demandes, à des dispositifs dans lesquels ils sont actifs :

- en position d'observer et d'analyser leur propre activité, entre eux et avec l'intervenante, pour les professionnels des collectifs ;
- en position d'entrer en dialogue avec les collectifs, et d'interroger sur cette base l'organisation du travail pour les commanditaires.

Dit autrement, une intervention en clinique de l'activité ne peut pas se faire sans que des professionnels ne s'y impliquent, au-delà de répondre ponctuellement à un intervenant. Ces premières difficultés pour travailler avec notre commanditaire et pour identifier des professionnels désireux de participer à l'intervention, ainsi que la durée de ces difficultés[1], nous ont très concrètement amenée à interroger la faisabilité même d'une intervention et à envisager la possibilité de mettre un terme à notre contrat de collaboration avec la municipalité. D'une certaine façon, nous avons alors nous-même fait l'expérience singulière de l'installation en nous d'une forme de renoncement et de retrait de l'action. C'est alors notre propre désengagement qui pointe dans nos notes de terrain. Alors que nous sommes présente depuis à peine un mois, nous semblons avoir intériorisé l'idée que notre action ne serait que très limitée sur ce terrain et qu'il vaudrait mieux être prudente dans nos propositions, pour ne pas créer chez les professionnels des attentes qui seraient forcément déçues. Ce faisant nous adoptons le même discours que certains de nos interlocuteurs sur l'impossibilité de faire évoluer l'organisation, et participons à le transmettre. En lien avec ce discours, nous développons une posture, elle-aussi présente chez d'autres professionnels du service, consistant à essayer de freiner notre investissement subjectif dans l'activité et à baisser nos attentes et nos objectifs. Ces moments de désengagement reviennent au fil des mois et se traduisent par différents types de manifestations, allant du souhait de mettre fin à l'intervention au développement de ressentis hostiles ou agressifs à l'encontre de l'institution qui nous emploie, nous retrouvant dans l'envie des chefs d'équipe de « *taper du point sur la table*» ou de « *claquer la porte* ».

[1] Pour rappel, les premières réunions des collectifs et du comité de pilotage ont lieu près d'un an après le début de notre contrat.

Durant ces mois, nous avons donc dû résister à notre propre tentation de nous désengager subjectivement puis contractuellement d'une situation qui nous semblait impossible (car demandant d'intervenir en réponse à une commande fragile et sans professionnels volontaires). Deux éléments nous ont permis de maintenir notre engagement : d'une part l'élaboration de ce qui se passait pour nous sur ce terrain et d'autre part la possibilité de passer du temps « sur le terrain ». Notre travail d'élaboration a notamment été permis par la reprise de nos notes de terrain et la mise au travail dans notre équipe de recherche de ce qui se passait pour nous dans cette intervention. Ce travail nous a permis de réaliser une part des mouvements affectifs qui nous traversaient : notre propre passivité et notre impossibilité, dans la situation, à faire autre chose que développer des « passions tristes » (Spinoza, 1677/1994) ; en même temps une forme de lutte incessante contre cette passivité dont nous sentions qu'elle nuisait à la fois à notre projet de recherche et à notre équilibre personnel ; et finalement la présence, à côté des mouvements de désengagement, d'un engagement fort pour résister et faire ce pour quoi nous étions là, qui se traduisait chez nous par une forme de colère aux destinataires et destins multiples. De ce point de vue, nos mouvements de désengagement semblaient relever davantage des suites d'un engagement empêché ou impossible que d'un désengagement premier. Le temps passé auprès de professionnels qui voyaient un intérêt, même minime, à notre présence, et dans les ateliers des chefs d'équipe qui voulaient bien nous accueillir, nous a quant à lui permis de trouver une forme d'activité concrète (dans l'observation, les échanges avec eux) et de faire entrer nos éprouvés en résonance avec ceux de nos interlocuteurs. Outre le maintien de notre propre engagement, le travail d'élaboration et la présence sur le terrain nous ont permis d'identifier des pistes pour enclencher le travail avec les professionnels. L'une d'entre elles a été de cesser de minimiser, dans le dialogue avec les uns et les autres, l'importance pour nous de pouvoir mener à terme l'intervention que nous proposions et sa visée de transformation, et de prendre alors le contre-pied des discours habituels dans le milieu.

Au final, nous avons en quelque sorte investi le terrain, initié et entretenu des relations avec les professionnels qui le composent, avant que notre présence soit à son tour investie par des chefs d'équipe et notre commanditaire. Nous avons été affectée, nous avons réagi à ce qui se passait dans le milieu professionnel, avant d'affecter et de faire réagir à notre tour, et de pouvoir agir. D'une certaine façon, le contre-transfert a ici précédé le transfert (Devereux, 1967/2012, cf. 3.3.) : notre engagement persistant a fini par rencontrer, et parfois même provoquer, celui d'un groupe de chefs d'équipe et, par intermittence, celui de nos deux commanditaires successives.

5.1.2. Engagement et désengagement dans les activités co-analysées

Ce que les chefs d'équipes disent, dans les co-analyses, de ce qu'ils font, et les tensions qu'ils mettent au jour, portent à s'interroger sur leur engagement pour faire leur travail et les limites de cet engagement. Par exemple, dans l'analyse de l'activité de traitement des plaintes, nous avons pu voir que certaines tâches étaient investies (notamment celles en lien avec le traitement technique des plaintes sur le terrain) et que d'autres ne l'étaient pas ou peu (notamment celles en lien avec le traitement administratif des plaintes attendu par la hiérarchie). Les discussions sur les différences ont permis d'expliciter des critères, des évaluations, qui amenaient les chefs d'équipe à traiter ou non une plainte, mettant par exemple de côté des plaintes considérées comme injustifiées, ou des plaintes justifiées qu'ils pensaient ne pas avoir les moyens de traiter. Les arbitrages généraux peuvent varier en fonction de la nature de la plainte (en général les plaintes je ne les traite pas, mais celle-ci oui car elle me paraît particulièrement justifiée). Et pour une même tâche, l'engagement peut aussi être changeant en fonction de la personne à qui s'adresse le professionnel (je réponds à certaines demandes administratives concernant la plainte quand elles proviennent de mon supérieur direct, mais pas quand elles proviennent de la direction de ma division). Loin de faire toujours pareil et d'appliquer les procédures à la lettre, les chefs d'équipe régulent leurs interventions et mobilisations pour faire ce qu'on leur demande de faire.

Les différentes tensions dans le métier des chefs d'équipe (décrites ci-avant en 4.2) traduisent elles-aussi des arbitrages constants entre faire et ne pas faire, avec des dosages complexes et changeants de leur investissement. Ainsi, ils doivent parfois se débrouiller, « y mettre d'eux-mêmes », prendre des responsabilités, et à d'autres moments se retirer ou s'abstenir pour se couvrir, s'économiser ou encore faire réagir leurs responsables. Ce que l'on entrevoit d'emblée est que les arbitrages faits sont fortement liés à l'expérience qu'ont les chefs d'équipe du fonctionnement de leur organisation et aux représentations qu'ils se font de ce fonctionnement (et qu'ils se transmettent entre eux) : ce qui n'est pas ou plus fait semble lié à l'expérience ou au présupposé que ça ne sert à rien, voire que ça peut se retourner contre soi. Si l'initiative est nécessaire, et attendue dans une certaine mesure par l'organisation, elle semble aussi rencontrer rapidement des limites dans son exercice concret et ne correspond pas forcément à la façon dont les chefs conçoivent leur rôle. Ainsi, ce chef d'équipe qui finit par faire très peu de remontées à son supérieur, car selon lui soit elles sont inefficaces, soit elles le mettent dans une situation plus compliquée de devoir donner moult explications et justifications :

> **Kader** : Le problème, c'est que souvent on sait pas trop à quoi s'en tenir, parce que si on prévient pas, y a des risques que ça nous retombe un petit peu sur la figure parce qu'on n'a pas prévenu. Et si on prévient, euh… euh…
> **Sylvaine** : Ca va nous retomber dessus aussi, mais bon c'est pas grave (rires) !
> **Kader** : …et bien… soit y a pas de suite, c'est-à-dire que cuicui les petits oiseaux, ça a disparu dans les limbes. Soit… soit après ça se transforme en mails compliqués, pourquoi ci, pourquoi ça…[1]

On voit à travers ces arbitrages qu'une part de leur activité consiste finalement à ne pas faire, voire à se retenir de faire. Cette dimension de l'activité a été parfois clairement explicitée par les chefs d'équipe au cours de l'intervention. Lors d'une journée d'observation[2], un jeune chef nous explique par exemple ne pas avoir mis en place un outil informatique qui aurait pourtant pu alléger son travail et celui de ses collègues en évitant la multiplication des « *reporting* ». Il dit qu'il

[1] Autoconfrontation Kader et Sylvaine, 30/05/16.
[2] Observation de Quentin, 18/07/15, chef d'équipe du 14e arrondissement qui a quitté son poste quelques mois après et n'a donc pas participé à la suite de l'intervention.

aurait su le faire et que ça l'aurait intéressé de le faire, mais il lui a semblé qu'il était préférable de s'abstenir car son initiative aurait pu être considérée comme un excès de zèle par ses collègues chefs d'atelier et l'isoler. Or, pour lui qui débute, faire partie du groupe et être soutenu par les autres chefs est une priorité : cela permet de tenir face aux éboueurs, et de surmonter alors une des difficultés premières du métier. Ici, le fait de ne pas s'engager dans cette activité de construction d'outil et de (ré)organisation d'une partie du travail administratif de l'atelier est une façon de pouvoir faire le métier. On notera par ailleurs que le désengagement, ou du moins l'affichage dans les discours d'un certain désengagement, paraît à certains moments faire partie du genre professionnel : ne pas trop en faire, en le justifiant par une forme d'auto-dévalorisation de leur profession (ramasser des poubelles ne demanderait pas beaucoup d'efforts et d'investissement) ou de discrédit de l'organisation et/ou des supérieurs hiérarchiques (le service fonctionne mal, il est peuplé de personnes qui ne font pas grand-chose), est une idée qui circule entre chefs, en général sous la forme de discours humoristiques ou parfois sarcastiques (du type : « *ça sert à rien de leur signaler : les seules réponses que tu reçois à tes mails, ce sont les messages d'absence* » - Robert). Il faut noter que se désengager, se retenir de faire, n'est pas forcément facile, notamment si cela demande de renoncer à (bien) faire son travail. Les chefs d'équipe peuvent d'ailleurs vouloir se désengager et ne pas y parvenir.

Pour autant, et nous détaillerons différentes situations de ce type, nous voyons aussi au quotidien à quel point les chefs d'équipe peuvent s'engager pour faire leur travail au mieux, malgré des conditions d'exercice difficiles, le manque de moyens (humains, techniques), dans certains cas l'absence de soutien ou de reconnaissance (des supérieurs, des usagers, voire des pairs), en prenant sur soi, en dérogeant à la règle, en inventant des moyens, etc. Le désengagement par rapport à certaines demandes nous paraît même parfois pouvoir être compris comme un moyen pour s'engager par rapport à d'autres demandes, ou pour maintenir leur engagement à plus long terme. Par exemple certaines tâches sont désinvesties (comme les tâches administratives) pour avoir plus de temps pour se mobiliser dans d'autres (comme le travail sur le terrain). Se désengager à court terme ou à un endroit de l'activité peut aussi être une façon de tenter de créer un cadre de travail dans lequel s'engager à plus long terme ou sur un plan plus général. C'est par exemple le cas quand le désengagement permet d'instaurer un rapport de force avec sa hiérarchie. En cas de conflit avec elle, ne pas faire ce qu'elle demande, se montrer avare en terme de retours sur ce qui se passe dans l'atelier, afficher une forme de désinvolture peuvent être des façons de lui rappeler que l'investissement des chefs d'équipe n'est pas un acquis et que si elle ne se montre pas plus conciliante, il pourrait même devenir minimal jusqu'à mettre l'atelier en difficulté. De façon moins ciblée, mais dans une même tentative de résister aux rapports de pouvoir, certaines conduites observées ou décrites par nos interlocuteurs nous semblent relever d'une forme de résistance à l'organisation. En bas d'une longue ligne hiérarchique, bien qu'encadrants, les chefs d'équipe sont aussi souvent dans une position d'exécutants, de subalternes. Ne pas faire, ou faire *a minima*, est alors parfois une tentative délibérée de faire gripper la machine organisationnelle et de ne pas qu'en subir le fonctionnement. Le désengagement de l'activité traduit alors peut-être une autre forme d'engagement, plus politique, de l'ordre de « la résistance souterraine » des groupes subalternes à la domination, décrite par Scott (1990/2006) et sur laquelle nous reviendrons.

5.1.3. La douloureuse apparition de l'engagement comme objet explicite des dialogues

La question de l'engagement arrive de façon très explicite dans le fil de l'intervention, à la suite d'un drame au sens ordinaire du terme : le suicide de Pascal, un des chefs d'équipe du collectif du 14e arrondissement. Ce suicide survient dans des circonstances particulièrement violentes pour les collègues de Pascal, de par ses modalités et sa temporalité : le lendemain de son pot de départ à la retraite, Pascal tente de se faire exploser en ouvrant des bouteilles de gaz dans sa voiture et en mettant le feu. Quelques heures après seulement, il meurt à l'hôpital, des suites de ses brûlures. Nous ne tenterons pas ici de livrer tous les détails et implications de cet événement, et encore moins d'en faire une étiologie. Néanmoins, il nous paraît important de donner quelques éléments sur Pascal et sur les circonstances de son double départ (du service et de la vie), pour permettre de comprendre les interrogations et les échanges qui en ont découlé, et les rapports alors faits avec la question de l'engagement.

Initialement, le départ de Pascal à la retraite devait, à quelques semaines près, coïncider avec la fin de l'intervention, soit fin 2017. Il avait calculé « *les jours qui lui restaient* », minutieusement retranché les différents congés qu'il aurait à prendre, et fixé avec précision ce qui serait, selon lui, son dernier jour de travail. Mais en février 2016, en appelant le service de la ville qui gère les dossiers de retraite, on lui dit qu'il devrait « *déjà ne plus être là* ». Nous peinons à comprendre ce qui s'est passé sur un plan administratif. Quand nous lui faisons part de notre incompréhension, Pascal nous explique froidement que « *à 60 ans ils te virent* ». À partir des informations données par les ressources humaines, il reprend tous ses calculs et fait le point avec sa hiérarchie. Le calcul définitif semblant difficile à établir, une date est arrêtée avec l'idée, soufflée par quelques-uns, que si finalement il devait revenir quelques jours une fois ses congés épuisés, il pourrait se mettre en arrêt maladie. Il semble que cette pratique existe, mais nous ne savons pas si cela convient à Pascal qui dit ne jamais être en arrêt maladie. Son dernier jour de travail est finalement fixé un samedi, environ deux mois plus tard. Il organise alors un important pot de départ pour « *ses gars* » (les éboueurs de son atelier), « *ses collègues* » (les chefs d'équipes de son arrondissement) et quelques supérieurs hiérarchiques directs. La plupart des chefs d'équipe du collectif du 14e arrondissement y participeront. Et c'est donc le lendemain de ce pot, décrit par les participants comme un bon moment ayant rassemblé du monde, que Pascal met fin à ses jours.

Pascal occupe une place particulière dans sa division et dans l'intervention. Entré à la ville de Paris en 1988, il est d'abord éboueur pendant 21 ans, avec une interruption en 2004-2005, au cours d'une période durant laquelle il est « faisant-fonction » chef d'équipe. À partir de juin 2009, il occupe le poste de chef d'équipe du nettoiement, puis devient TSO en 2014 lors de la réforme de la catégorie B. Il nous dit avoir toujours travaillé dans le 14e arrondissement et beaucoup de chefs d'équipe ont travaillé avec lui et/ou ont été formés par lui. C'est une référence pour ses collègues : il a « de la bouteille », du métier, et nous comprendrons par la suite qu'ils le considèrent comme particulièrement solide et fort, notamment pour sa maîtrise du métier et son indépendance par rapport aux demandes de la hiérarchie et de l'organisation. Il a en effet la réputation de bien faire le travail et de faire « ce qu'il veut », n'hésitant pas à ne pas appliquer ce qui lui semble ne pas être opérant ou ne pas avoir de sens. Dans l'intervention, il est le seul chef d'équipe du collectif de la division 14 qui était déjà présent dans la précédente intervention. C'est donc avec lui que nous

travaillons à l'installation du nouveau dispositif, à déterminer avec la direction de la division les objets sur lesquels pourrait porter le travail d'analyse, et au recrutement de nouveaux volontaires. Certains diront être venus « à cause de lui » ou « pour lui » : pour travailler avec lui et parce que s'il participe, c'est que d'une part ça doit en valoir la peine, et d'autre part ça n'est vraisemblablement pas téléguidé par la direction. Nous passons aussi beaucoup de temps en observation avec lui, en attendant le démarrage du travail collectif. Pascal nous interpelle beaucoup, dès les premiers moments du travail avec lui, par l'ambivalence et la complexité de ce qu'il nous renvoie : il est à la fois très présent et très silencieux, il peut dans la même minute rire et ajouter un commentaire ou un regard lourd de sous-entendu sur le caractère en réalité tragique de la situation, ou encore faire comme si tout lui était égal tout en se montrant très affecté par certaines décisions ou certains problèmes.

Son suicide laisse globalement ses collègues sidérés (par l'inattendu et l'inconcevable du geste) et très culpabilisés (comment ont-ils pu ne rien voir la veille ?). Du côté de l'intervenante, le choc est fort aussi, l'incompréhension et la culpabilité se déclinent différemment, mais se constituent en un vécu partagé avec le collectif. La violence du mode opératoire renvoie par ailleurs les uns et les autres à des questionnements et des angoisses, plus ou moins bien supportés, relatifs aux derniers ressentis et aux dernières pensées de Pascal. Dans les premiers temps, tout le monde, y compris la direction de la division, s'interroge sur le lien possible entre ce suicide et le travail. Quelques éléments semblent indiquer l'existence d'un mal-être en dehors du travail, mais les collègues de Pascal ne peuvent pas s'empêcher de s'interroger sur le fait que, malgré tout, son geste a lieu le lendemain de son dernier jour de travail. Une cadre nous répète par exemple que « *le calendrier n'est pas un hasard* ». Certains chefs d'équipe s'interrogent sur la responsabilité de l'organisation et plus précisément sur ce départ à la retraite précipité qui, bien que présenté comme une bonne chose par Pascal lui-même, semble l'avoir affecté. Du jour au lendemain, il s'est retrouvé à ne plus comprendre son planning et à ne plus avoir la main dessus, alors qu'il pensait le maîtriser, et à devoir réorganiser tous ses projets et projections : « *Tu prépares, et ça finit en bricolage* ! », dit l'un de ses collègues.

Dans cette situation, nous faisons le choix de rencontrer chaque membre du collectif individuellement, puis d'organiser des réunions pour décider collectivement de la poursuite ou non de l'intervention. Aussi bien pour les professionnels que pour nous, il ne semble pas possible de continuer l'intervention comme si rien ne s'était passé, et nous envisageons même de l'arrêter, tant le travail engagé est associé à Pascal. Les chefs d'équipe décident finalement de poursuivre l'intervention, au départ pour Pascal, voire presque comme un hommage, avec l'idée qu'on ne peut pas abandonner un projet dans lequel il s'était beaucoup investi. En revanche, il leur paraît difficile de regarder et d'utiliser les images de Pascal. Pour autant le collectif ne se résout pas à la possibilité de ne pas prendre en compte les films avec Pascal, ce qui reviendrait pour eux à « *l'effacer* ». Est d'abord imaginé qu'il faut juste laisser passer du temps. Finalement, nous proposerons quelques semaines plus tard aux chefs d'équipe de regarder seule les films et d'en faire une synthèse sur laquelle s'appuiera la poursuite du travail de co-analyse. C'est cette solution qui est retenue.

L'évocation du suicide de Pascal, les questions qu'il pose aux chefs d'équipe, les amènent aussi, lors de ces rencontres qui suivent l'évènement, à parler très concrètement du fort engagement qu'avait Pascal dans son travail, derrière un discours qui pouvait parfois paraître désinvolte. S'il pouvait souvent dire haut et fort qu'il ne faisait pas telle ou telle chose, ou « se fichait » de telle ou telle demande hiérarchique, il apparaît à tous qu'il s'investissait par ailleurs beaucoup pour les conditions de travail de ses éboueurs et pour la propreté de son secteur. Parler de l'engagement de Pascal amène les chefs du collectif à parler aussi de leur propre engagement. Un parallèle est notamment fait entre la brutalité de la mise à la retraite de Pascal et la brutalité de l'arrêt à venir du recours à certains « faisant-fonction ». C'est en effet à cette même période de l'intervention que les « faisant-fonction » du 14e arrondissement sont dans l'attente de savoir qui « *retournera au balai* », et quand, du fait du retour ou de l'arrivée annoncés, dans les ateliers, de TSO titulaires (cf.4.1.3. p.74). L'administration est alors pointée comme n'ayant pas d'égards pour l'investissement de ses agents, appliquant une « *gestion inhumaine* ». Les chefs disent leur sentiment d'être « *un numéro* » dont on se sert, puis « *jeté à la poubelle* » quand on n'a plus besoin d'eux, alors même qu'ils ont « *tellement donné* ». La « *fin des faisant-fonction* » est verbalisée comme une « *mort* », qui bien que connue et annoncée dès le départ, n'en reste pas moins très difficile à envisager et à accepter pour des faisant-fonction assurant les missions de chefs d'équipe depuis souvent plusieurs années. Certains décrivent alors comment ils ont du mal à s'investir, voudraient en faire moins, hésitent à poser des arrêts maladie, et en même temps continuent à être là et à faire ce qu'on leur demande.

Lors de ces réunions, pour la première fois dans l'intervention, l'engagement, l'investissement, mais aussi la difficulté à les maintenir (entre autre parce qu'ils ont le sentiment que ceux-ci ne sont pas considérés par l'organisation), sont dits et discutés, explicitement et collectivement par les chefs d'équipe. Si jusque-là l'engagement et les dilemmes qu'il pouvait poser avaient été perceptibles dans les observations et les séances de travail, les dialogues ne les prenaient pas pour objet en tant que tel. De notre côté, le décès de Pascal, ainsi que les éléments de verbalisation de ses collègues sur les conflits qui les traversent, alimentent un questionnement sur ce qui nous paraît être des dynamiques psychiques paradoxales alliant engagement et désengagement, dans un contexte organisationnel lui-même porteur d'ambivalences et de contradictions (en attendant des agents à la fois de l'obéissance et de l'initiative, en demandant de l'investissement sur des fonctions à l'avenir incertain, ou encore en fixant des objectifs qui ne prennent pas en compte la réalité des moyens et des contraintes du terrain).

5.2. De l'absentéisme au désengagement et à l'engagement des professionnels

Les mouvements d'engagement et de désengagement rencontrés dans l'intervention nous ont amenées à différentes relectures de la préoccupation initiale de notre commanditaire autour de l'absentéisme. À partir de ces relectures, nous avons formulé de nouvelles hypothèses sur l'absentéisme des éboueurs, puis sur leur potentiel désengagement et, de façon plus large, sur le désengagement des agents sur le terrain, et à proposer d'autres processus explicatifs en supplément de ceux initialement identifiés par le STPP (cf. 2.1. p. 39 et suivantes). Nous avons réuni nos propositions dans des formalisations qui ont pu servir de supports à la discussion avec les deux cheffes de service qui se sont succédées (cf. annexe 4 reprenant ces formalisations).

Nos hypothèses sur les liens entre absentéisme, désengagement et engagement se sont développées principalement dans trois directions:

- nous avons d'abord proposé de voir l'absentéisme comme le *signe fort ou l'étape ultime du désengagement d'un professionnel* : les professionnels se désengageraient de leur travail, pour de multiples raisons, et une partie de l'absentéisme refléterait le « pas de plus » pour des professionnels qui seraient déjà en retrait ou désinvestis dans leur travail ;
- notre travail de terrain nous a ensuite amenées à l'hypothèse d'un absentéisme qui serait une *conséquence d'un engagement empêché* : une partie de l'absentéisme refléterait le malaise de professionnels ne parvenant pas réaliser leur travail, ou en tout cas pas d'une façon correcte à leurs yeux, et qui d'une façon plus ou moins choisie (découragement, « ras-le-bol ») ou subie (décompensation) ne parviendraient plus à s'y présenter ;
- enfin est apparue une troisième possibilité, celle d'un absentéisme qui serait une *tentative d'agir sur sa situation au travail ou sur l'organisation du travail* : s'absenter serait une forme de résistance et/ou de protestation face à la façon dont le travail est organisé, face à la place à laquelle l'organisation assigne, et une façon alors, pour l'agent, de montrer son importance et son utilité (quand je ne suis pas là, cela ne fonctionne pas ou mal) et d'y retrouver des possibilités d'action (en établissant, au moins avec sa hiérarchie directe, un rapport de force dans lequel celle-ci aurait plutôt intérêt à prendre en compte ses demandes ou propositions).

Dit autrement, et sans bien évidemment nier l'existence d'un absentéisme lié à des maladies et des accidents, l'intervention, nos observations et les propos des professionnels conduisent à concevoir l'absentéisme comme, pour une part, lié à l'organisation du travail, à l'impossibilité de réaliser du bon travail et à des rapports conflictuels dans la ligne hiérarchique. Il traduirait alors à la fois des formes de désengagement et d'engagement, avec par exemple un désengagement et un absentéisme découlant d'un engagement empêché ou encore une forme de « désengagement engagé » où il s'agit, en ne faisant plus ou en s'absentant, de peser sur l'organisation ou les relations au travail afin de les améliorer et de travailler mieux (par exemple avec plus d'efficacité ou dans de meilleures conditions). Ainsi les liens entre absentéisme, désengagement et engagement seraient multiples, et dans des rapports pouvant sembler parfois inattendus voire paradoxaux.

L'absence et le désengagement pourraient se rapprocher d'autres conduites comme le retrait ou une forme de présentéisme. Le retrait concerne ici celui de son intelligence au travail ou de son ingéniosité : le professionnel est alors dans une forme de grève du zèle où il s'agit d'appliquer la règle à la lettre, de faire ce qui est prescrit mais pas plus, ce qui permet de « se couvrir » mais pas d'atteindre les objectifs prescrits. Pour ce qui est du présentéisme, il n'est pas ici à prendre dans son acception scientifique de comportement consistant à persister de se présenter au travail malgré des problèmes de santé physique et/ou psychologique qui auraient nécessité de s'absenter (Gosselin et Lauzier, 2011), mais comme une forme de présence « sans engagement » (Sarazin, 2014, p.2) ou une « présence contemplative » (Monneuse, 2014, p.8) : le professionnel est présent physiquement à son poste de travail, mais pas dans l'exécution de la tâche, sa tête est « ailleurs ». Pour éviter toute confusion, nous avons parlé de « présents absents ».

C'est ainsi que dans notre dernière formalisation sur l'absentéisme dans le service (figure 12, page suivante), nous relions l'absentéisme à d'autres manifestations comme la présence-absence ou le retrait, et nous mettons ces phénomènes en lien à la fois avec le désengagement et avec l'engagement. L'absentéisme, la présence-absence, le retrait peuvent être vus comme des symptômes ou des conséquences du désengagement des professionnels et/ou de leur engagement empêché. Dans cette perspective, l'absentéisme et le désengagement peuvent participer de formes de résistance ou de la recherche de moyens de pression, et être finalement parfois des instruments d'action.

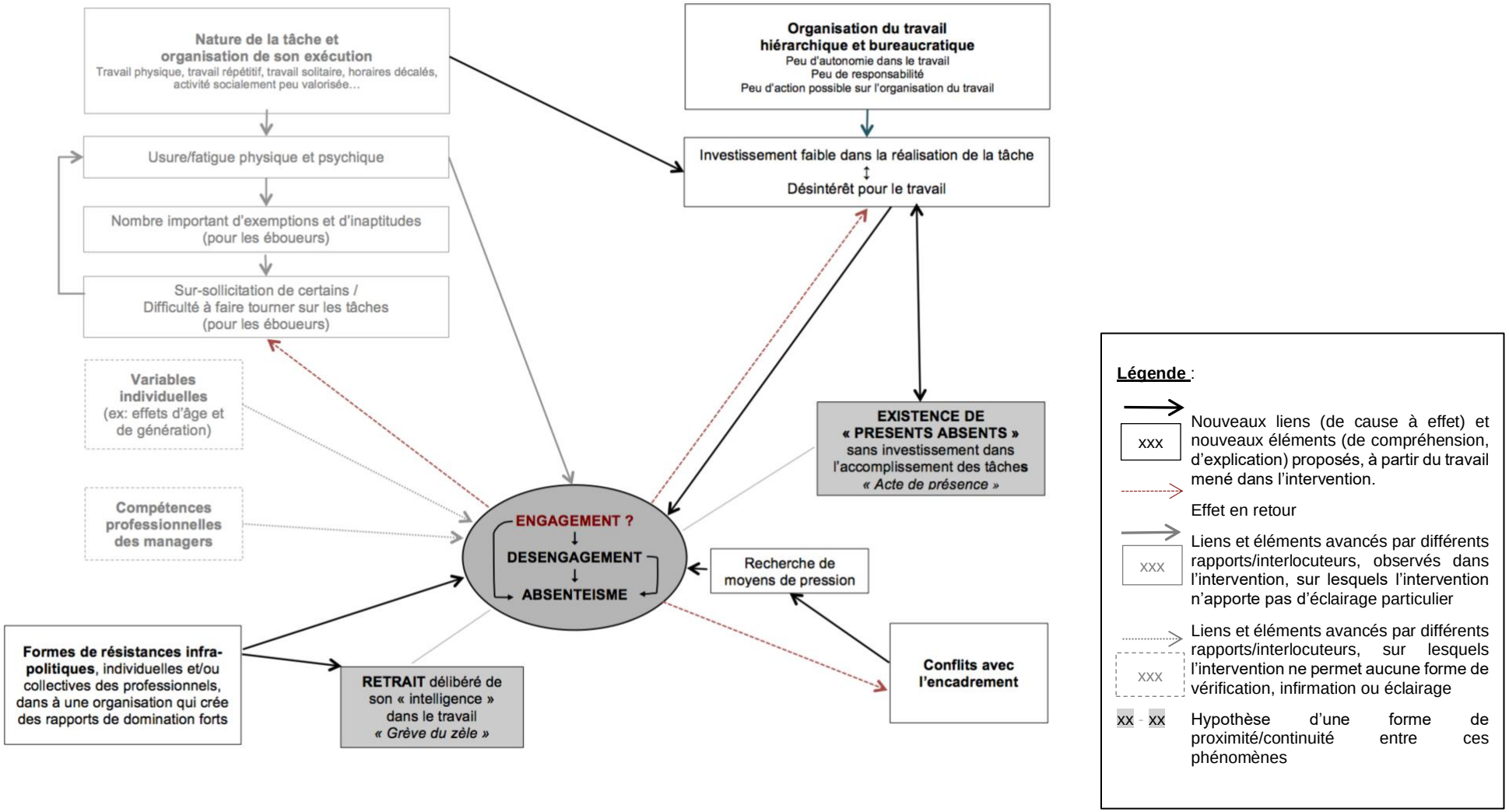


Figure 13 : Formalisation sur l'absentéisme, le désengagement et l'engagement des agents des ateliers

5.3. Des engagements et des désengagements aux formes et fonctions multiples

5.3.1. Reprise des différentes manifestations d'engagement et de désengagement identifiées

Durant l'intervention puis dans sa reprise, nous avons ainsi pu repérer de l'engagement et du désengagement, à différents moments et différents niveaux, et chez différents acteurs : de l'engagement et du désengagement des professionnels dans le dispositif même d'intervention, mais aussi de l'engagement et du désengagement des professionnels dans leurs activités, telle que nous avons pu les analyser avec eux. Nous avons ainsi relevé :

- une difficulté première à engager les professionnels dans l'intervention, que ce soit les commanditaires, les chefs d'équipe ou leur hiérarchie locale ;
- la mise à l'épreuve de l'engagement propre de l'intervenant face à la faiblesse des attentes et demandes des professionnels qui remet en question la possibilité même d'un travail « clinique » ;
- un engagement « instable » ou « inconstant» de nos commanditaires ;
- un engagement « fragile » ou « ambivalent » des chefs d'équipe, dans la première moitié de l'intervention, avec ce que nous avons appelé « un engagement pour voir » (et parfois même un engagement pour vérifier que comme supposé l'intervention n'a pas d'effet), qui peut potentiellement très vite se retourner pour venir justifier un désengagement du dispositif et, au-delà, un désengagement des cadres de travail collectif entre pairs et avec la hiérarchie, en ayant fait « une fois de plus » l'expérience qu'il n'était pas possible de travailler collectivement les problèmes rencontrés dans l'activité ;
- une forme de dévalorisation de leurs tâches par les chefs d'équipe, perceptible dans les échanges avec l'intervenante et/ou entre eux, qui minimise ou discrédite *a priori* l'engagement qu'on pourrait mettre dans leur réalisation ;
- un discours partagé et adressé à l'intervenante autour du non faire ou du refus de faire, qui semble faire partie du « genre » du métier et se transmettre aux nouveaux. Par certains aspects, ce discours de désengagement a un rôle unificateur, permettant une cohésion entre chefs d'équipe et le partage d'une définition de leur rôle, de ce qui relève ou pas de leur fonction. Quand ce discours se transforme en actes, le désengagement relève alors aussi d'une forme d'activité du chef d'équipe, tournée vers soi-même, consistant à se retenir ou s'empêcher de faire, à brider ses initiatives ;
- la mise en lumière dans la co-analyse de l'existence de tâches dans lesquelles on semble s'engager et de tâches dans lesquelles on semble ne pas (ou ne plus) s'engager;
- l'explicitation dans la co-analyse d'un engagement empêché ou contrarié : on cherche à s'engager pour réaliser son travail, mais on bute sur des impossibilités qui stoppent le processus et développent une forme de désengagement relevant du renoncement ou de la résignation ;
- le repérage dans les observations et au cours de la dynamique de l'intervention d'un désengagement qui permet de résister ou de lutter, dans l'organisation en général, ou dans les rapports avec sa hiérarchie. En ne faisant pas ou en ne s'impliquant pas dans la

réalisation de la tâche au-delà de l'application du strict prescrit, on laisse le travail ne pas se faire correctement et on tente alors de démontrer par les faits que la prescription et l'organisation ne sont pas bonnes. Nous avons pu remarquer parfois une forme de satisfaction des agents à faire gripper la machine, en ne faisant pas, et à prouver ainsi leur propre utilité. Pour les chefs d'équipe, il peut alors s'agir de faire réaliser à un supérieur hiérarchique qu'il devrait les considérer autrement que comme de simples exécutants, et de tenter ainsi de l'amener à le faire. Le désengagement prend ici une dimension revendicative ;

- la verbalisation par les professionnels d'un engagement qui se retourne contre eux et qu'ils ne parviennent pas toujours à arrêter : ils voudraient parfois ne plus se sentir tenus de bien faire, notamment quand la situation ne leur permet pas (ou plus), de leur point de vue, de réaliser un travail de qualité et qu'ils vivent des échecs répétés, mais ils n'arrivent pas forcément à refreiner leur investissement.

La reprise de l'intervention et de ce qui s'y est passé nous a amenée à repérer, de plus en plus finement, un ensemble de manifestations d'engagement et de désengagement. Cet engagement et ce désengagement, tels que nous avons pu les observer et les analyser, et tels que nous les avons récapitulés ci-dessus, ne prennent pas toujours les mêmes formes et n'ont pas toujours les mêmes fonctions. Ils peuvent notamment être explicites, affichés, ou plus discrets. Ils peuvent se verbaliser, être conscients et pensés, résulter d'arbitrages, ou ne pas être dits et relever peut-être de mécanismes inconscients. Ils sont aussi plus ou moins « actifs » et plus ou moins « passifs ». On peut par exemple observer un engagement très actif, qui pousse les professionnels à atteindre leurs objectifs, quitte à faire plus que ce qui est demandé, et un engagement plus minimal consistant « à faire ce qui est à faire », en suivant la prescription et pas plus. De même, si le désengagement peut sembler à première vue relever d'une forme de passivité dans laquelle on ne fait pas, il peut aussi se montrer actif à certains moments en constituant une façon d'agir dans d'autres temporalités ou sur d'autres plans (comme par exemple dans le désengagement que nous avons qualifié de revendicatif qui cherche à faire obstacle, à influer sur le cours des choses, pour pouvoir travailler autrement par la suite). De nombreuses nuances apparaissent, quand on cherche à entrer dans le détail de ce qui est fait et pas fait, et à le comprendre.

Ce qui se dessine aussi derrière ces premières observations, c'est l'existence de différents engagements et désengagements, chez un même sujet. L'engagement et le désengagement peuvent alors se succéder, voire entretenir des relations causales (comme par exemple quand le désengagement découle d'un engagement empêché, ou quand l'engagement résulte d'un désengagement revendicatif qui porte ses fruits). Mais ils peuvent aussi se superposer et être concomitants. Les personnes sont alors prises dans des mouvements qui, au moins au premier abord, peuvent sembler aller dans des sens contraires, être paradoxaux ou contradictoires, en lutte les uns contre les autres. À certains moments, nous avons aussi pu remarquer des décalages entre ce que les personnes disaient et ce qu'elles faisaient. Les exemples rencontrés montrent qu'on peut dire ne pas ou ne plus faire, tout en faisant quand même, et inversement. Nous avons notamment rencontré un désengagement affiché, presque prôné, qui ne correspondait pas à un fort désengagement sur le terrain pour faire le travail. Il faut alors distinguer ce que les professionnels disent et ce qu'ils font, l'engagement ou le désengagement « comme discours » et

l'engagement ou le désengagement « en actes », l'engagement ou le désengagement « exprimé et adressé » et l'engagement ou le désengagement « vécu ». Enfin les positionnements peuvent être aussi très changeants. Ainsi l'engagement et le désengagement paraissent multiples, et la catégorisation des professionnels d'un côté ou de l'autre semble impossible.

Divers niveaux jouent quand on cherche à comprendre ces mouvements d'engagement et de désengagement qui paraissent se situer au carrefour de ressources et de contraintes organisationnelles et subjectives. L'engagement et le désengagement, leur variation et leurs diverses modalités, paraissent très liés à l'activité concrète, à ce qu'il est demandé de faire et aux moyens donnés, trouvés ou construits pour le faire. Ainsi les travailleurs ne nous semblent pas engagés ou désengagés dans l'absolu, mais en fonction des situations, des possibilités et des impossibilités auxquelles ils se confrontent, et du sens qu'ils y trouvent ou pas. L'engagement et le désengagement peuvent aussi jouer un rôle dans l'activité et entretiennent avec elle des liens complexes et pas donnés *a priori* : ils peuvent permettre ou développer l'activité, mais aussi l'empêcher, ils peuvent chacun être à la fois des ressources ou des obstacles. Se désengager, par exemple, peut desservir la réalisation de certaines tâches mais aussi servir l'activité du chef d'équipe, en permettant de s'intégrer au groupe des chefs d'un atelier, ou encore en étant un moyen d'action sur l'organisation pour trouver d'autres modalités de travail et de coopération (comme par exemple dans la grève du zèle).

5.3.2. Premiers éléments de définition de l'engagement et du désengagement

Au terme de cette reprise d'éléments de l'intervention renvoyant à ce que nous avons appelé des « manifestations » ou encore des « mouvements » d'engagement et de désengagement, des premiers éléments de définition de notre objet de recherche peuvent être proposés. L'engagement et le désengagement renvoient à des investissements, des implications, des mobilisations variables au travail, variables dans les degrés et variables dans la forme : les professionnels s'engagent et se désengagent plus ou moins, mais aussi dans des modalités changeantes. L'engagement et le désengagement semblent par exemple pouvoir être subis, et/ou résulter d'une forme de choix, d'arbitrage actif en situation des professionnels et des collectifs (en fonction de leurs analyses de la situation et de leurs propres objectifs qui les poussent ou non à s'engager). Ils peuvent être individuels mais aussi partagés, et même portés collectivement par des pairs qui s'accordent alors sur des tâches ou des objectifs en direction desquels s'investir, et d'autres moins légitimes ou sortant des frontières de leur métier. Si l'engagement que nous regardons ici ne relève pas de l'action syndicale, quand il prend la forme de revendications et de protestations, portées collectivement, il peut s'en rapprocher. L'engagement comme le désengagement ne sont ainsi pas des attributs du sujet, indépendants de la situation. Un ensemble de facteurs (individuels, collectifs, organisationnels) peuvent les générer, les soutenir, ou à l'inverse les entraver, les empêcher.

Ainsi l'engagement et le désengagement ne sont pas uniformes et d'un bloc. Ils sont mouvants dans les situations, où ils se construisent et se déconstruisent, se superposent et coexistent, pour un même individu ou un même collectif, dans des configurations multiples. Précisons-le d'emblée, il n'y a ici aucune connotation « morale » ou de « valeur » à l'engagement ou au désengagement.

Nous ne partons pas du postulat qu'il serait « bien » d'être engagé dans son travail et « mal » de ne pas l'être. Nous observons plutôt que les personnes vont plus ou moins se mobiliser en fonction des moments et des situations, des demandes et des injonctions qui leur sont faites, et que ceci semble avoir une signification et des raisons. De ce point de vue, comprendre l'engagement et le désengagement peut permettre de saisir quelque chose de ce qui se joue subjectivement, pour les professionnels au travail, dans la réalisation de leurs tâches et la situation de travail.

Par ailleurs l'engagement et le désengagement ne nous paraissent pas être des états statiques mais plutôt des processus. Nos observations amènent à mettre l'accent sur le caractère « en mouvement » et « construit » de ces phénomènes. Le suffixe « -ement » permet de construire un nom d'action à partir d'un verbe, mais aussi un nom renvoyant au résultat de cette action. Ici le résultat n'est jamais définitivement arrêté, et c'est l'action ou le verbe associé qui constituent notre objet : les mouvements de construction/déconstruction/reconstruction de l'engagement et du désengagement, les actions de « (s')engager » et « (se) désengager ».

D'autres termes peuvent se rapprocher de celui d'engagement, comme ceux d'investissement, d'implication ou de mobilisation. Si nous avons retenu celui d'engagement, c'est parce que c'est celui qui est apparu dans l'intervention, à la fois dans nos écrits et interrogations « de terrain », et dans les échanges avec notre commanditaire et les professionnels. Il présente par ailleurs l'intérêt de pouvoir penser les mouvements qui nous intéressent à différents niveaux, des plus micros aux plus macros, de l'engagement spécifique dans une tâche à l'engagement plus large dans les orientations du service, dans la définition de ses objectifs et moyens, dans son organisation.

Questionnement de départ sur l'engagement et le désengagement au travail

D'abord obstacles, difficultés ou étonnements dans le cours de l'intervention, ces différents mouvements d'engagement et de désengagement, et particulièrement leurs aspects paradoxaux ou contradictoires, sont devenus pour nous des objets de questionnement. La reprise d'éléments empiriques et cliniques, issus de notre intervention et en lien avec l'engagement et le désengagement, nous amène à les envisager comme relevant de processus complexes, à explorer, et soulève un ensemble de questions :

⇨ Comment définir l'engagement et le désengagement au travail ?
⇨ Comment se développent l'engagement et le désengagement ?
⇨ Comment s'articulent-ils l'un avec l'autre ? Comment comprendre leurs formes paradoxales et contradictoires ?
⇨ Quelles sources, quelles ressources et quels obstacles peut-on identifier aux mouvements d'engagement et de désengagement ? Notamment, qu'est-ce qui dans l'organisation du travail produit, nourrit ou empêche ces processus ?
⇨ Quels types de conflits ces processus génèrent-ils chez les sujets et dans les collectifs ?
⇨ Quels liens entre l'engagement, le désengagement et la santé ?

Troisième partie :

Ressources théoriques

A partir de quels cadres et références théoriques penser les mouvements d'engagement et de désengagement apparus, vécus et observés dans notre intervention ? Sur quelles ressources s'appuyer pour les qualifier et les analyser, et notamment spécifier les différentes formes et fonctions de l'engagement et du désengagement de ces professionnels au travail ? Quelles théories et grilles de lecture pourraient contribuer à éclairer les dynamiques par lesquelles l'engagement et le désengagement se déploient et s'articulent entre eux, en lien avec l'organisation du travail, des contextes sociaux et professionnels particuliers, et des fonctionnements psychiques individuels et collectifs ?

Dans le premier chapitre de cette partie, nous regarderons pour commencer les approches de l'engagement et de l'implication au travail qui ont été développées en psychologie du travail et des organisations, depuis les premières tentatives de synthèse de Mowday, Steers et Porter (1982) sur l'engagement organisationnel (*organizational commitment*). Nous nous arrêterons sur des éléments de définition et verrons que différents concepts ou notions se sont développés autour de l'engagement et de l'implication des professionnels au et/ou dans leur travail, sans qu'il ne soit toujours aisé de les distinguer clairement sur le plan conceptuel et dans les recherches empiriques. Si certains éléments de ces conceptions classiques peuvent participer à préciser ce que sont et ne sont pas les phénomènes que nous cherchons à étudier, ou encore recouper ou alimenter certains de nos questionnements, nous verrons que ces travaux ne permettent pas de construire un cadre d'analyse des processus que nous avons décrits.

Dans le chapitre suivant, nous nous tournerons alors vers d'autres perspectives théoriques qui amènent à regarder les phénomènes d'engagement et de désengagement sous l'angle de leurs liens avec l'activité et comme des conduites porteuses de sens.

Chapitre 6. L' « engagement » en psychologie du travail et des organisations

Les états de l'art et synthèses sur l'engagement au travail soulignent fréquemment et de façon récurrente au cours du temps la multiplicité, voire la disparité, des définitions données au concept (Mowday, Porter et Steers, 1982 ; Morrow, 1983 ; Meyer et Allen, 1991 ; Neveu et Thévenet, 2002; Paillé, 2008, 2009 ; Bakker et Leiter, 2010 ; Albrecht, 2010). Différents termes coexistent et se recoupent partiellement, autant dans les écrits anglophones que francophones, et les définitions utilisées peuvent varier pour un même terme d'un auteur à l'autre. Les formes d'engagement explorées et les conceptualisations de l'engagement apparaissent nombreuses.

Plusieurs lignes de démarcation se dessinent. D'une part se pose la question de l' « objet » ou de la « cible » de l'engagement des professionnels. Parle-t-on de leur engagement dans leur travail et que retient-on alors pour définir et caractériser ce travail : un ensemble de tâches, des collègues, un salaire, une division technique et hiérarchique du travail… ? Parle-t-on plutôt de leur engagement vis-à-vis d'une cible ou dans une entité en particulier, comme l'organisation qui les emploie, le métier, une carrière spécifique… ? D'autre part, sur un plan psychologique, se pose la question de la nature de l'engagement. Certaines recherches conçoivent l'engagement comme une attitude : disposition interne de l'individu vis-à-vis de son travail ou de l'organisation, il se structurerait d'une façon relativement stable autour de dimensions cognitive, affective et conative, et orienterait la conduite des professionnels. Dans d'autres, l'engagement est plus directement la conduite elle-même ou un comportement, pour partie observable. Il s'agit alors de s'intéresser à ce que font les professionnels, en fonction de quelles contingences et de quelles règles externes et/ou internes. Enfin, l'engagement est-il un état qui caractérise un individu, ou un lien qui relie, unit, attache deux entités : le professionnel et l'organisation, le professionnel et son emploi, le professionnel et son travail… ?

Nous nous arrêterons dans un premier temps sur l'engagement organisationnel, concept et variable fréquemment utilisés en psychologie du travail et des organisations, qui renvoie au lien entre l'individu et l'organisation qui l'emploie. Nous verrons ensuite comment d'autres concepts, généralement regroupés en français sous le vocable d' « engagement au travail », se centrent sur la relation entre les professionnels et leur travail, et l'état de bien-être qui en découle. Nous regarderons ensuite les travaux portant sur l'implication au travail, terme parfois utilisé par certains auteurs de façon équivalente à celui d'engagement au travail, mais qui renvoie chez d'autres à des recherches portant sur d'autres dimensions, et notamment sur la place du travail dans l'image de soi et la construction de l'identité.

Précisons-le d'emblée, les travaux sur l'engagement organisationnel, l'engagement au travail ou l'implication au travail, et notamment les tentatives de modélisations et de généralisations, se sont d'abord et plus fortement développés dans le monde académique anglo-saxon. Si ces différents phénomènes sont aujourd'hui fréquemment étudiés dans la recherche de langue française,

notamment en sciences de gestion et dans une moindre proportion en psychologie du travail[1], les tentatives de synthèse sur le sujet sont rares. Pour l'engagement organisationnel, on peut noter celle de Neveu et Thévenet en sciences du management, et un dossier coordonné par Vandenberghe dans la revue *Psychologie du travail et des organisations*, tous deux parus en 2002. Les manuels de psychologie du travail et des organisations proposent en général des chapitres ou des entrées sur l'engagement organisationnel ou l'engagement au travail, voire sur l'implication au travail, qui s'appuient globalement sur la littérature de langue anglaise. L'engagement et l'implication apparaissent par contre fréquemment dans les recherches empiriques. Si on regarde les thèses soutenues ou en cours sur les dix dernières années[2], ils sont notamment mobilisés comme variables explicatives ou dépendantes, et parfois comme un indicateur de santé tant les corrélations entre l'engagement (ou l'implication) et la satisfaction et le bien-être au travail seraient fortes.

La traduction des travaux de langue anglaise ajoute parfois aux confusions conceptuelles existantes, en l'absence notamment de consensus sur la traduction des termes de *commitment* et d'*involvement* traduit parfois par engagement et d'autres fois par implication[3]. Ainsi, certains travaux portant sur l'engagement au travail (voire sur l'implication au travail) étudient l'engagement organisationnel (« *organizational commitment* ») ou une de ses dimensions, en se centrant sur la relation entre le professionnel et l'organisation, avec pour référence principale le modèle à trois composantes de Meyer et Allen (1991), tandis que d'autres s'intéressent à ce que les personnes investissent dans leur travail, comment elles s'y sentent ou à l'importance qu'elles lui donnent. Dans ces derniers, le lien avec l'organisation est mis de côté ou devient une dimension, ou une variable explicative ou résultante parmi d'autres, de l'engagement. Ces travaux se réfèrent alors en fait à d'autres concepts de la littérature de langue anglaise comme ceux de « *work engagement* », « *employee engagement* », ou éventuellement « *job involvement* » qui mettent l'accent sur l'état psychologique des professionnels ou sur leurs actions et comportements. Dans la suite du chapitre, nous indiquerons parfois les termes anglais utilisés par les auteurs auxquels nous nous référons, pour limiter les confusions.

[1] Sur les 169 thèses traitant de l'engagement au travail et/ou de l'implication au travail, répertoriées dans le moteur de recherche theses.fr au 31/01/2019, 93 étaient en sciences de la gestion et 30 en psychologie.

[2] Recensement fait à partir du moteur de recherche theses.fr, en regardant les thèses en psychologie du travail traitant de l'engagement au travail et/ou de l'implication au travail.

[3] En science de gestion, Neveu propose en 1991 d'utiliser le terme d'« engagement », comme traduction d'« *involvement* », pour désigner les relations entre l'individu et son emploi, et le terme d'« implication », comme traduction de « *commitment* », pour désigner les rapports entre un individu et l'organisation qui l'emploie. Les premiers renverraient aux conduites, aux actes de l'individu dans son travail, les seconds seraient de l'ordre des croyances et des attitudes vis-à-vis d'une entité. Mais cette proposition n'a pas été uniformément suivie. Du côté de la psychologie du travail, le terme d'« engagement » est le plus présent, comme traduction aussi bien de « *commitment* » que d'« *involvement* ».

6.1. L'engagement organisationnel

6.1.1. Les premiers travaux : l'engagement comme concept permettant de décrire et comprendre des « lignes d'action »

Dans un état de l'art des recherches en psychologie et sciences de la gestion cherchant à conceptualiser et modéliser l'engagement au travail, Charles-Pauvers et Peyrat-Guillard (2012) font remonter l'apparition dans la littérature scientifique du terme de *commitment*, traduit certaines fois par « engagement » et d'autres par « implication », à un texte du sociologue Nelson N. Foote publié en 1951. Dans cet article, Foote propose d'adosser, à une théorie des rôles inspirée des travaux de Mead (1934/1963), une théorie de la motivation. La théorie des rôles, très développée aux États-Unis à partir des années 1930 en sociologie et en psychologie sociale, explique le comportement des individus à partir de leurs statuts, rôles et groupes sociaux, et des normes, attentes et modèles de conduites qui y sont associés. Selon Foote, une théorie de la motivation permettrait d'expliquer les comportements des individus, la façon dont ils initient des lignes d'action correspondant à des identités socialement définies, y compris quand ils sont confrontés à des situations inattendues ou contradictoires et à des conflits de rôles, dans lesquels il est plus difficile pour l'acteur social d'orienter sa conduite. Le terme de *commitment* y est utilisé pour décrire comment les individus s'engagent dans des identités particulières liées à des groupes d'appartenance auxquels ils s'identifient. Dans cette approche, l'identité est un ensemble relativement stable, mais qui se choisit et se construit selon les circonstances et des motivations personnelles, au cours de processus dans lesquels l'individu est actif. Cet d'engagement de l'individu dans des identités est lié aux conceptions de lui-même qu'il acquiert, et qui se confirment et se révisent au fil de ce qui peut lui être transmis par des « autrui » significatifs et au cours de ses expériences. Chez Foote, l'engagement renvoie ainsi à un lien entre l'individu et la structure sociale à travers des processus d'identification et permet de comprendre comment les individus initient et orientent leurs actions.

À notre connaissance, c'est chez Becker (1960/2006) que l'on trouve la première théorisation de l'engagement qui inclut le champ professionnel, et à la quelle les premiers travaux sur l'engagement organisationnel font souvent référence (WeiBo, Kaur et Jun, 2010). Pour Becker, l'engagement est un concept descriptif qui désigne « des formes d'action caractéristiques de certains types d'individus ou de groupes » (p.177). Il rend compte de ce que Becker appelle, en se référant aux travaux de Goffman, une ligne de conduite ou une ligne d'action cohérente. Dans le champ du travail, il l'applique à l'installation des personnes dans une carrière professionnelle, en faisant le constat que les professionnels développent un engagement fort pour le métier ou le domaine dans lequel ils sont. Cet engagement, Becker l'explique par le fait que les individus sont pris dans un ensemble de « paris subsidiaires » ou « paris adjacents »[1] qui déterminent leurs intérêts et contraignent leurs décisions et comportements. Ces paris ne sont pas toujours conscients et relèvent de l'individu mais aussi des systèmes sociaux et culturels auxquels il

[1] Le terme utilisé en anglais par Becker est celui de « *side bet* ». Dans la traduction à laquelle nous nous référons, il est traduit par « pari subsidiaire », mais il est parfois aussi traduit par « pari adjacent ». Les deux traductions se retrouvent dans la littérature francophone mobilisant cette théorisation.

appartient. Les paris constituent un système complexe, conflictuel, mais qui a une forme de stabilité et de cohérence, avec des lignes d'action qui ne se fondent pas sur un seul pari, mais sur plusieurs :

> Par exemple, celui qui hésite à changer d'emploi peut en être dissuadé par un complexe de paris subsidiaires : la perte financière liée à l'abandon, s'il part, de son fond de retraite ; la perte de l'ancienneté et des « contacts » dans son entreprise actuelle, qui lui promettent un avancement rapide s'il reste ; la perte de son aisance à réaliser son travail, du fait de son adaptation réussie aux conditions particulières de son travail actuel ; la perte de confort domestique due au fait d'avoir à déménager ; et ainsi de suite. (p.189)

Ici, l'engagement est un état, qui s'explique par des actes engageant des intérêts et déterminant des lignes d'action, par lequel l'individu cherche à accomplir ses objectifs tout en minimisant les coûts (financiers, sociaux, culturels, personnels…). Il faut noter que les paris qui influencent une ligne d'action peuvent concerner des intérêts ou des activités qui n'y sont pas nécessairement liés, et peuvent relever, si on reste sur l'exemple des carrières, d'un autre domaine que le professionnel. Ainsi, pour Becker, « les individus poursuivent souvent une ligne d'action pour des raisons étrangères à l'action elle-même » (p.192).

6.1.2. Engagement affectif, engagement de continuité, engagement normatif

En psychologie du travail, la question de l'engagement est initialement abordée dans des travaux sur l'« *organizational commitment* ». Les premiers travaux sur l'engagement organisationnel se développent dans les années 1960 et on doit à Mowday, Porter et Steers (1982) une première synthèse des définitions existantes. Selon eux, les différentes définitions de l'engagement organisationnel présentes dans la littérature scientifique peuvent être classées en deux grandes catégories : celles qui mettent le focus sur l'engagement en tant qu'attitude et celles qui mettent le focus sur l'engagement en tant que comportement. Les auteurs soulignent le lien entre les deux dimensions : la disposition psychologique vis-à-vis de l'organisation et les actions des individus dans cette organisation s'expliquent mutuellement et s'auto-entretiennent. Comprendre comment l'engagement se construit demande de considérer les deux dimensions. Ils proposent pour leur part une définition de l'engagement organisationnel qui insiste sur l'engagement comme attitude, sans pour autant le délier des actions des personnes. L'engagement organisationnel serait un engagement affectif qui renvoie à la force relative de l'identification et de l'implication de quelqu'un dans une organisation particulière. Il se caractérise par : (a) une forte acceptation et croyance dans les buts et les valeurs de l'organisation, (b) une volonté d'exercer des efforts au profit de l'organisation, (c) un fort désir de rester membre de l'organisation (Mowday, Porter et Steers, 1982, p.27). L'engagement organisationnel est un processus actif, dans le sens où il dépasse la simple loyauté vis-à-vis de l'organisation : il implique aussi le fait que les individus soient prêts à donner d'eux-mêmes pour le bien-être de l'organisation et agissent en ce sens[1]. Ainsi l'engagement organisationnel peut s'approcher à travers ce que les individus disent mais aussi à

[1] « *[Organizational commitment] involves an active relationship with the organization such that individuals are willing to give something of themselves in order to contribute to the organization's well-being. Hence, to an observer, commitment can be inferred not only from the expressions of an individual's beliefs and opinions but also from his or her actions*.» (Mowday et al., 1982, p.27).

travers ce qu'ils font. Sur la base de leur définition, Mowday et al. mettent en place une échelle de mesure[1] qui sera utilisée dans de nombreuses études empiriques dans les années 1980 et 1990.

En 1991, Meyer et Allen posent à leur tour la question de la grande diversité des conceptualisations et des mesures de l'engagement organisationnel. Ils proposent alors un modèle à trois composantes qui structure toujours aujourd'hui les approches. Pour eux, l'engagement organisationnel est un état psychologique qui caractérise la relation d'un individu à son organisation et influe sur ses comportements, et notamment sur sa décision de partir ou de rester membre de l'organisation. L'engagement a trois composantes, renvoyant à : (a) un désir : l'engagement affectif, (b) un besoin : l'engagement de continuité (souvent aussi appelé engagement calculé ou cognitif), (c) une obligation : l'engagement normatif. L'engagement affectif renvoie à l'attachement émotionnel, l'identification et l'implication de l'individu vis-à-vis de son organisation. L'individu reste dans l'organisation parce qu'il le souhaite. L'engagement de continuité est lié à l'évaluation par l'individu des coûts et avantages associés au fait de quitter l'organisation et de sa perception des autres alternatives d'emploi possibles. L'individu reste dans l'organisation parce qu'il en a besoin. L'engagement normatif renvoie au sentiment d'obligation morale de l'individu de devoir agir selon les buts et valeurs de l'organisation parce c'est bien ou juste, notamment au regard de tout ce qu'elle a pu lui apporter. L'individu reste dans l'organisation parce qu'il le doit. Chacune de ces dimensions a, selon les auteurs, des antécédents qui peuvent être identifiés et étudiés, et des effets sur le comportement au travail. Ce modèle de Meyer et Allen a donné lieu à un échelle très utilisée et régulièrement retravaillé par Allen et Meyer eux-mêmes, et d'autres chercheurs. En 2001, Meyer et Herscovitch le développent en proposant un modèle général de l'engagement au travail (*a general model of workplace commitment*) qu'ils définissent comme une force variable qui lie un individu à une ligne d'action orientée vers une cible particulière (l'organisation ou une autre entité du milieu de travail), qui se caractérise par des états psychologiques (reflétant le désir, les coûts perçus ou l'obligation ressentie) et induisent des comportements particuliers.

Mais le modèle a aussi fait l'objet d'objections de fond : Charles-Pauvers et Peyrat-Guillard (2012) relèvent notamment dans la littérature des critiques sur des formes de redondance conceptuelle et des fréquents problèmes dans les mesures développées à partir de cette conceptualisation. La dimension normative, notamment, fait l'objet de controverses sur sa redondance avec l'engagement affectif (Paillé, 2002, 2005). Les travaux de Solinger, van Olffen et Roe (2008) amènent à interroger les liens entre les différentes composantes du modèle, soulignant notamment que les trois dimensions renvoient à des attitudes d'ordre fondamentalement différent : la dimension affective reflète une attitude à l'égard d'une cible (l'organisation), tandis que les dimensions calculée et normative reflètent une attitude vis-à-vis d'un comportement (rester ou partir) et conduisent finalement le modèle à se centrer non sur l'engagement vis-à-vis de l'organisation en général, mais sur l'évaluation des intentions de quitter et la prédiction du turnover. Solinger et al. proposent alors de revenir à une conception principalement affective de l'engagement : l'engagement organisationnel renvoie pour eux à l'état interne d'une personne vis-à-vis de l'organisation, état qui précède et guide son action et comprend des sentiments, des

[1] OCQ : Organizational Commitment Questionnaire

croyances et des tendances comportementales. Dans cette perspective, les anticipations ou représentations de l'individu sur ce qu'impliquerait de quitter l'organisation ou d'y rester, en terme de coûts ou sur un plan normatif, seraient plus des antécédents à son engagement dans l'organisation. Solinger et al. se positionnent pour une approche de l'engagement organisationnel définit comme une attitude, qui se caractériserait par une dimension affective, mais aussi par une dimension cognitive (les jugements, croyances et savoirs de la personne) et une dimension conative (une tendance d'action). De ce point de vue, comme pour Mowday et al. (1982), l'engagement serait un état actif dans le sens où il comprendrait la volonté de participer à la réussite de l'organisation. Solinger et al. soulignent aussi l'importance de la variable temporelle, le niveau et le sens de l'engagement changeant au cours de la carrière. Ce caractère évolutif du phénomène implique notamment que l'engagement d'un employé n'induira pas forcément les mêmes comportements en fonction d'où il se situe dans sa carrière au sein de l'entreprise. Dans une étude récente, Solinger, Hofmans et van Olffen (2015) poursuivent l'investigation des aspects évolutifs de l'engagement organisationnel pour les personnes en examinant la dynamique interne des aspects affectif, cognitif et comportemental de l'engagement au fil du temps. Ils avancent l'idée qu'en la matière, les changements sur le plan affectif seraient plus lents que les changements cognitifs ou comportementaux.

Même si le modèle de Meyer et Allen a fait l'objet de critiques et de contre-propositions (p. ex. Morrow, 1983, 1993 ; Klein, Molloy et Brinsfield, 2012), ses trois dimensions de l'engagement (affective, calculée ou cognitive et normative) structurent toujours les approches de l'engagement organisationnel les plus fréquemment utilisées en psychologie du travail et les recherches empiriques menées (p. ex. Paillé, 2008, 2009, 2012 ; Desrumaux, Léoni, Bernaud et Defrancq, 2012 ; Robert et Vandenberghe, 2017). Ainsi Vandenberghe (2016) définit l'engagement organisationnel comme :

> le lien psychologique ressenti par un employé envers son organisation. La force relative de ce lien a des répercussions sur la probabilité de rester membre de l'organisation à long terme, sur la performance de rôle et hors rôle de l'employé et sur son bien-être. Ces impacts varient suivant que l'engagement possède une nature affective, normative ou calculée. (p.175)

Si certaines recherches choisissent de se centrer sur l'une ou l'autre de ces dimensions parce qu'elle leur paraît la plus pertinente par rapport au phénomène qu'elles cherchent à étudier, d'autres associent les trois dimensions affective, normative et calculée.

6.1.3. Antécédents et effets de l'engagement organisationnel

Un intérêt important est porté, tant dans les recherches empiriques que les tentatives de modélisation, à ce qui peut expliquer le niveau d'engagement organisationnel des professionnels. Les modélisations et méta-analyses (p. ex. Mowday et al., 1982 ; Mathieu et Zajac, 1990 ; Meyer et Allen, 1991) permettent d'identifier six grandes catégories d'antécédents :

- des caractéristiques individuelles (sexe, âge, niveau d'étude, etc.),
- des caractéristiques organisationnelles (renvoyant au type d'organisation, à sa taille, sa structuration, etc.),
- des caractéristiques liées au travail (variétés des tâches, autonomie, exigences en terme de capacités et compétences, etc.),
- les expériences de travail (notamment si l'employé se sent compétent, dans un travail lui permettant de satisfaire ses besoins de confort physique et psychologique et en adéquation avec ses valeurs),
- les états des rôles professionnels (comme la surcharge, ou les conflits de rôles),
- les relations professionnelles avec le groupe et l'encadrement (cohésion du groupe, interdépendance des tâches, type de leadership, organisation et définition des relations de subordination par l'encadrement, etc.).

Dans une synthèse récente, Vayre (2019) recense un ensemble de sources à l'engagement organisationnel[1] dans la littérature, en fonction de ses trois composantes parmi lesquelles la justice organisationnelle, le support organisationnel, les soutiens sociaux et le leadership transformationnel. Dans sa dimension affective, l'engagement est aussi suscité par l'autonomie dans les tâches accomplies, le sentiment de participer aux prises de décision ou l'importance des contributions professionnelles.

Pour Vandenberghe (2016), on peut distinguer différentes raisons à l'engagement, en fonction de ses composantes. La force de l'engagement et ses effets sur le comportement sont liés à ces raisons. Ainsi, l'engagement affectif relève d'un attachement de l'individu à l'organisation provenant d'une identification aux valeurs et objectifs de l'organisation. Il repose sur un principe d'échange social. Plus l'organisation investit dans ses employés, les traite avec équité et respect, les soutient, plus ils sont susceptibles de s'engager. Certaines recherches investiguent dans cette perspective les liens entre justice organisationnelle et engagement (p. ex. Casaucau, 2016 ; Piasecki, 2017). L'engagement normatif renvoie lui à un sentiment de loyauté découlant d'une obligation perçue vis-à-vis de l'organisation. Il repose plus spécifiquement sur une norme de réciprocité et le principe selon lequel on est redevable vis-à-vis de l'organisation si on reçoit d'elle. Cette volonté de réciprocité peut être antérieure à l'entrée dans l'organisation et résulter de la socialisation pré-organisationnelle des employés. Cohen (2007) développe lui l'idée d'une propension générale à l'engagement normatif des personnes, dépendante de caractéristiques individuelles, et variable d'une personne à l'autre. Il conceptualise l'engagement normatif comme

[1] À noter que Vayre opte pour le terme d'« implication organisationnelle », mais elle renvoie à des auteurs et conceptualisations qui traitent de ce que nous avons appelé, suivant en cela d'autres auteurs francophones, l'« engagement organisationnel ». C'est un exemple parmi d'autres des fluctuations terminologiques et de traduction que nous avons soulignées en introduction.

un antécédent à l'engagement affectif, les deux renvoyant à un attachement d'ordre psychologique et non d'ordre instrumental. Enfin, l'engagement de continuité ou calculé est un attachement d'ordre instrumental, découlant du coût d'appartenance à l'entreprise. Il repose plutôt sur une relation d'échange transactionnel : l'employé évalue les avantages de sa participation à l'organisation et ajuste ses efforts à cette évaluation.

Les effets de l'engagement organisationnel sont très majoritairement évalués positivement (p. ex. Louche, 2017 ; Paillé, 2008, 2009 ; Randall, 1990) : l'engagement favoriserait la performance de rôle, l'effort au travail, le fait de venir travailler et d'être à l'heure, le fait de rester dans l'organisation. L'engagement organisationnel serait aussi un antécédent des comportements de citoyenneté organisationnelle et de la prosocialité au travail, deux notions proches (Desrumaux et Paillé, 2016) et présentant une certaine « élasticité » (Gangloff, 2016), qui renvoient d'une façon assez large à des comportements volontairement adoptés par les professionnels, qui ne relèvent pas du rôle ou des tâches prescrites, et sont sources de performance, de bon fonctionnement organisationnel et de bien-être individuel. Ces comportements prosociaux seraient en quelque sorte une conséquence opérationnelle de l'engagement des salariés. L'engagement organisationnel est en général décrit et testé comme corrélé positivement avec le bien-être au travail. À l'inverse, un faible engagement organisationnel serait lié aux différentes formes de retrait organisationnel que sont le retard, l'absentéisme ou le départ évitable de l'organisation.

Il faut néanmoins noter que Mathieu et Zajac (1990) invitent à s'intéresser aux « conséquences négatives de l'engagement organisationnel », rappelant que « plus n'est pas nécessairement mieux » (p.191) : l'engagement organisationnel pourrait avoir des effets négatifs sur l'individu (en étant par exemple source de stress ou de tensions, et de limitations dans la sphère hors travail) et sur sa performance (notamment en bridant l'innovation ou la créativité). Dans sa présentation des impacts de l'engagement organisationnel, Vandenberghe (2016) précise de son côté que l'engagement normatif et l'engagement de continuité peuvent être corrélés négativement au bien-être au travail. Il insiste par ailleurs sur le fait que l'engagement organisationnel revêt des formes différentes et complexes qui ne sont pas toutes positives : il y aurait des « bonnes » et des « mauvaises » formes d'engagement. C'est pour lui l'engagement affectif qui aurait les effets les plus positifs tant sur les organisations que sur les salariés, l'engagement de continuité et l'engagement normatif pouvant parfois au contraire générer du stress pour le premier ou une dette morale excessive vis-à-vis de l'entreprise pour le second, et avoir alors des effets négatifs sur le bien-être et la santé au travail (Vandenberghe, 2006).

6.2. De l'engagement organisationnel à l'engagement au travail

6.2.1. Vers un élargissement des conceptualisations

Dès 1983, Paula Morrow souligne une prolifération des formes d'engagement au travail étudiées, les études empiriques ayant tendance à forger leurs propres définitions et mesures, plutôt que de s'appuyer sur l'existant. Elle recense ainsi plus d'une trentaine de formes d'engagement qui peuvent renvoyer à l'organisation mais aussi à la carrière, à l'intérêt ou l'investissement pour son travail, ou encore à l'adhésion à une éthique du travail ou à l'engagement syndical. En 1993, elle propose une conceptualisation fréquemment citée de l'engagement au travail (*work commitment*) qui se composerait de cinq dimensions :

- l'engagement organisationnel affectif (« *affective organizational commitment* »),
- l'engagement organisationnel de continuité (« *continuance organizational commitment* »),
- l'engagement dans le poste ou l'activité de travail (« *job involvement* »),
- l'engagement dans la carrière (« *career commitment* »),
- l'engagement lié à son adhésion à la valeur éthique du travail (« *work ethic endorsment* »).

Ce faisant, Morrow permet de penser l'engagement non plus seulement dans le rapport individu/organisation, mais aussi dans les rapports entre l'individu et différentes dimensions de son travail, et elle amène finalement à distinguer différents engagements. La distinction faite entre l'attachement à une organisation et l'investissement dans un travail spécifique permet notamment d'imaginer des situations dans lesquelles le sujet peut être très investi dans son travail sans se sentir engagé vis-à-vis de l'organisation qui l'emploie, et inversement (Brown, 1996).

Plus récemment, Klein, Molloy et Brinsfield (2012) proposent de considérer l'engagement au travail (*workplace commitment*) comme un lien particulier, se distinguant d'autres types de liens que peut développer l'individu au travail, et pouvant s'appliquer à différentes « cibles » possibles (l'organisation, mais aussi un encadrement, une équipe de travail, des associations professionnelles, un projet, des objectifs, des valeurs, une carrière…). Klein et al. (2012) définissent quatre types de liens pouvant exister entre un individu et une cible :

- le consentement (il n'y a pas d'autres alternatives que de se résoudre à ce lien),
- le lien instrumental (existence d'enjeux en terme de coût ou de perte),
- l'engagement (volonté, dévouement et responsabilité à l'égard de la cible),
- l'identification (fusion de soi-même avec la cible).

Dans cette conceptualisation, le degré d'investissement psychologique, en terme d'émotion, de cognition et de comportement, varie en fonction de la nature et de la force du lien qui lie l'individu à la cible. Il varie du moins élevé (consentement) au plus élevé (identification) dans ce continuum de types de liens distingués. Ainsi, dans le consentement, le sujet est dans une forme d'indifférence, de retrait psychologique par rapport à la cible. Les tâches associées à la cible sont peu importantes pour lui. Dans les autres liens, il a une plus grande préoccupation et un plus grand intérêt pour la cible qu'il s'approprie et qu'il intègre à son système de valeurs et dans ses comportements. Les tâches qui lui sont associées revêtent de l'importance pour lui ; en quelque sorte, l'individu les fait siennes. Les liens d'engagement (*commitment*), plutôt hauts dans le continuum, reflètent le dévouement et la responsabilité de la personne envers une cible

particulière, et correspondent à un choix conscient et volontaire de se soucier de la cible, et de s'y consacrer. Cette dimension de volonté est importante : quel que soit ce qui a mené l'individu à ce type de lien, les individus choisissent ou décident de s'engager (Klein, Cooper, Molloy et Swanson, 2014). On retrouve l'idée d'une dimension active dans l'engagement : la motivation à agir au nom de la cible y est forte et autonome, les fondements de l'implication relèvent d'un choix affectif et normatif, plus que d'une obligation ou d'un calcul.

Sur cette base, Klein et al. (2014) développent leur propre modèle de l'engagement qui se veut plus précis et plus resserré sur un type de liens, tout en pouvant s'appliquer à une multitude de cibles, et proposent en 2014 une échelle de mesure en 4 items[1]. Ce caractère multi-cibles de la conceptualisation va dans le sens de travaux qui soulignent la pertinence de considérer plusieurs cibles d'engagement au travail. Pour Paillé (2009), les recherches empiriques sur l'engagement tendent en effet à montrer l'intérêt à s'intéresser à d'autres cibles d'engagement que l'organisation : « L'organisation doit désormais être analysée comme une cible d'engagement parmi d'autres possibles. Par exemple, le supérieur, le groupe de travail, le client, la profession exercée, le changement organisationnel constituent autant de cibles susceptibles de favoriser l'engagement des employés. » (p.186).

Cette diversification des cibles s'accompagne du développement de travaux portant sur l'engagement au travail (*Work Engagement* ou *Employee Engagement*), d'abord plutôt du côté des cabinets de conseil et des consultants en entreprise qui s'intéressent à la force opérationnelle de la notion : associé à un haut degré de performance et d'efficacité, l'engagement des salariés serait bon à la fois pour l'entreprise et pour l'individu. Dans le milieu académique, après les premiers travaux de Kahn (1990), c'est plutôt au cours des vingt dernières années que les travaux sur la question se sont multipliés (Albrecht, 2010 ; Bakker et Leiter, 2010), en lien avec un contexte de développement de la psychologie positive qui, dans le champ du travail, se traduit par un intérêt pour le bien-être au travail, plutôt que pour le mal-être au travail.

[1] KUT : Klein et al. Unidimensional Target-free measure

6.2.2. Les « conditions psychologiques » de l'engagement et du désengagement au travail

Kahn (1990), dans un article majeur sur les conditions psychologiques de l'engagement et du désengagement personnel au travail, pose la question de l'engagement dans des termes nouveaux. À la différence de nombreuses recherches sur le sujet qui, souligne-t-il, conçoivent et mesurent globalement l'engagement comme une position stable et durable dans le temps, il propose de l'observer comme un phénomène connaissant des variations. Pour lui, l'engagement au travail renvoie à la présence au travail. Il cherche à comprendre ce que signifie pour les personnes être psychologiquement présentes dans leur travail, et la variation de cette présence en fonction des moments, situations et contextes. Cette présence est un état mental particulier qui se manifestera par de l'engagement dans son rôle professionnel. Il appuie cette proposition sur une base théorique assez large (psychanalyse, théorie des rôles sociaux et interactionnisme symbolique, travaux sur la dynamique des groupes) qui l'amène à prendre comme point de départ le caractère ambivalent des relations des individus aux groupes ou systèmes : ils veulent à la fois en faire partie et s'en distinguer, ne pas être isolé et ne pas se fondre non plus dans le groupe, développant une sorte d'alternance dans leurs appartenances aux groupes entre rapprochement et éloignement. Partant des travaux de Goffman sur l'interaction et les rapports entre rôle et identité, il s'intéresse à l'articulation dynamique entre le soi et le rôle au travail, et la façon dont l'un et l'autre peuvent se disjoindre ou s'alimenter. Il pose comme postulats de départ que l'expérience psychologique du travail détermine les attitudes et comportements des professionnels, et que cette expérience dépend simultanément de facteurs individuels, interpersonnels, groupaux, inter-groupaux et organisationnels. À partir de là, Kahn cherche à identifier les conditions psychologiques, leur nature et leurs sources, qui font que les gens, sur un plan physique, cognitif et émotionnel, seront présents ou absents au travail, et s'y engageront ou pas.

À partir d'un travail empirique mené sur deux terrains, avec comme cadre épistémologique la « théorie ancrée» de Glaser et Strauss (1967/1995) et des références à des méthodes de recherche cliniques, Kahn définit deux positions pures ou idéal-typiques de l'engagement et du désengagement (p.694 puis p.700 et suivantes), qui constituent deux extrémités sur un continuum, avec entre les deux des comportements présentant des « mélanges » d'engagement et de désengagement. À une extrémité, l'engagement personnel est défini comme la mobilisation physique, cognitive et émotionnelle des professionnels dans leurs rôles dans des situations où ils peuvent simultanément utiliser et exprimer ce qu'ils préfèrent d'eux-mêmes dans le cours de leur travail. Ils s'impliquent alors physiquement dans les tâches, que ce soit seuls ou avec d'autres, avec une vigilance cognitive et un lien empathique avec les autres au service du travail qu'ils accomplissent. Cette concordance, entre ce que la personne doit mobiliser pour travailler et les dimensions d'elle-même qu'elle valorise le plus, permet à la personne de remplir son rôle sans sacrifier ce qu'elle est, en exprimant réellement son identité, ses pensées et ses sentiments, ses valeurs et ses croyances. Ces comportements d'engagement personnel nourrissent ainsi à la fois le rôle et le soi : les personnes peuvent mettre de leur énergie dans l'exécution de leur rôle professionnel et leur rôle professionnel leur permet de s'exprimer. L'engagement favorise les liens au travail et aux autres, la présence et les performances. À l'inverse, le désengagement se

caractérise par le retrait et la défense. La personne n'est physiquement, cognitivement et émotionnellement plus présente au travail, et cache l'expression de son identité, de ses pensées et ses sentiments, de ses croyances et ses valeurs, de sa créativité. Elle n'est pas connectée aux autres et au travail, désintéressée et sans vigilance, dans une réalisation passive et incomplète des tâches. Son être est comme séparé, évacué du rôle exécuté, le rôle et le soi sont déconnectés. Kahn utilise l'image de personnes qui joueraient des rôles en suivant les indications de scripts externes, plutôt que de les interpréter en interne.

Pour que l'engagement soit possible, trois conditions - *meaningfulness, safety, availability* - doivent être suffisamment remplies (p.703) : il faut que ça ait du sens pour la personne de mettre d'elle-même dans l'exécution de son travail (bénéfices, retours sur son investissement), il faut qu'elle puisse le faire en sécurité (garanties qu'il n'y aura pas de conséquences négatives pour sa personne ou sa carrière) et qu'elle se sente disponible pour le faire (possession des ressources physiques, émotionnelles et psychologiques nécessaires). Ces trois conditions dépendent d'un ensemble d'éléments relevant de différents niveaux, de l'ordre de l'organisation, voire du système social dans lequel elle s'insère, des interactions au travail, du contenu et de l'organisation du travail, de la dynamique intra et intergroupe ou encore des caractéristiques de la personne. L'engagement et le désengagement relèvent ici de choix, à un moment et dans une situation spécifiques, faits par la personne à différents niveaux de conscience et en fonction de sa perception des conditions dans lesquelles elle se trouve.

6.2.3. Engagement au travail versus burn out

Si certaines recherches et propositions d'échelles de mesure continuent de s'appuyer sur les travaux de Kahn en s'intéressant à l'engagement dans un rôle professionnel ou à la présence cognitive, émotionnelle et physique au travail (p. ex. Rich, Lepine et Crawford, 2010), les travaux sur l'engagement au travail les plus fréquemment mobilisés dans les recherches empiriques et les thèses sont ceux de Bakker, Leiter et Schaufeli (p. ex. Bakker, Schaufeli, Leiter et Taris, 2008 ; Bakker et Leiter, 2010 ; Schaufeli, 2013). Ces chercheurs développent une conception de l'engagement au travail qui se décale significativement de la conceptualisation de Kahn. Dans la perspective de la psychologie positive, leur visée est de s'intéresser aux forces et fonctionnement optimal de l'humain, notamment en cherchant à caractériser le pôle positif du bien-être au travail à travers la notion de « *Work Engagement* » (Schaufeli, 2013). Leur approche de l'engagement au travail se construit en opposition à celle du burn out, tel qu'il a été conceptualisé par Maslach (Maslach et Leiter, 1997/2011 ; Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001), le burn out pouvant alors être vu comme une érosion de l'engagement au travail (Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma et Bakker, 2002).

L'engagement au travail est ainsi défini par ces auteurs comme un état affectif et motivationnel de bien-être au travail, positif et épanouissant, qui se caractérise par la vigueur, le dévouement et l'absorption (*vigor*, *dedication*, *absorption*), un haut niveau d'énergie et une forte identification au travail. Les professionnels engagés ont de l'énergie, de l'enthousiasme et se sentent complètement pris dans leur travail, si bien que le temps passe vite. Le burn out se caractérise, lui, par l'épuisement émotionnel, psychique et physique, le cynisme (ou la dépersonnalisation) et un sentiment d'inefficacité professionnelle (*exhaustion*, *cynicism*, *ineffectiveness*), ainsi qu'un bas niveau d'énergie et une faible identification au travail. (Bakker, Schaufeli, Leiter et Taris, 2008). Cette conceptualisation a donné lieu au développement d'une échelle de mesure qui comprend des versions plus ou moins longues, de 9 à 24 items[1]. On notera que plutôt qu'un état momentané et circonscrit comme dans le travail de Kahn, l'engagement est ici un état affectif et cognitif persistant et envahissant. Il n'est pas axé sur un objet, un événement, un individu ou un comportement particulier et caractérise plus globalement l'état psychologique de la personne (Schaufeli, Bakker, Salanova, 2006).

Dans ce modèle, si le burn out et l'engagement au travail s'opposent en partie, ils ne sont pas les exacts opposés l'un de l'autre. Les mesures réalisées montrent que la vigueur et le dévouement s'opposent bien à l'épuisement et au cynisme, mais que les deux dimensions restantes (l'absorption pour l'engagement et l'inefficacité pour le burn out) sont des aspects distincts qui ne sont pas le négatif l'un de l'autre (Schaufeli, Bakker et Salanova, 2006). Schaufeli (2013) souligne par ailleurs qu'engagement et burn out n'ont pas exactement les mêmes antécédents. Ils ne sont pas les extrêmes d'un même continuum et peuvent être considérés comme des construits distincts aux échelles de mesures propres. En revanche, Schaufeli interroge les liens entre l'engagement et l'ennui, et propose l'idée que ce dernier serait peut-être plus directement le pendant négatif de l'engagement au travail. Il interroge aussi les liens entre engagement au travail et « *workaholism* »,

[1] L'UWES : Utrecht Work Engagement Scale, dont la version en 17 items est fréquemment utilisée dans les recherches.

souvent traduit par la notion d'addiction au travail, ce qui l'amène à faire la distinction entre des bonnes et des mauvaises formes de « travailler dur ». Dans l'engagement comme dans l'addiction au travail, les personnes sont absorbées et investies dans la tâche, mais pas pour les mêmes raisons, ni avec la même efficacité : le professionnel engagé prend du plaisir, est intrinsèquement motivé au travail, et obtient des bons résultats, là où le « bourreau de travail » serait surtout contraint par des normes externes d'évaluation de soi et d'approbation sociale et par un rapport obsessionnel au travail, et aurait un rendement moins bon.

Schaufeli et Bakker (2010) distinguent l'engagement au travail de l'engagement organisationnel et du « *job involvement* ». L'engagement organisationnel est un lien d'attachement et d'identification entre un individu et une organisation, tandis que l'engagement au travail s'intéresse au lien entre l'individu et son rôle professionnel ou son activité de travail. Toujours selon Schaufeli et Bakker (2010), le concept de « *job involvement* », précédemment cité avec les travaux de Morrow (1983, 1993) et sur lequel nous reviendrons, recoupe en partie celui d'engagement au travail. Mais il est en quelque sorte plus étroit, en se centrant sur l'identification psychologique de la personne à son travail et l'importance du travail pour l'image de soi, soit des aspects que l'on peut rapprocher de la dimension de dévouement, mais qui laissent de côté les autres dimensions de la conceptualisation. Par rapport au terme d' « *employee engagement* », souvent employé comme synonyme de *« work engagement* », les deux chercheurs privilégient le second, le premier étant de leur point de vue plus large et moins précis car impliquant aussi la relation à l'organisation.

L'engagement au travail, dans cette perspective, est bon à la fois pour l'individu et l'organisation, en favorisant aussi bien la santé et le bien-être au travail, que la productivité et la performance de l'organisation. Il doit ainsi être encouragé et cultivé (Maslach et Leiter, 1997/2011). Il est favorisé par la quantité et la diversité des ressources disponibles. Ces ressources relèvent pour partie des caractéristiques physiques, sociales et organisationnelles de l'emploi qui peuvent contribuer à réduire les exigences du travail et les coûts associés, permettre à la personne d'atteindre ses objectifs professionnels, et stimuler l'apprentissage et le développement personnel. Les recherches empiriques mettent notamment en avant le rôle du soutien social des collègues et des encadrants, du « *feedback* » sur la performance, du climat organisationnel, de la variété des compétences sollicitées, des occasions d'apprendre ou encore de l'autonomie. Ces ressources relèvent aussi de la personne ou « de son capital psychologique », et notamment de son sentiment d'efficacité personnelle, son estime de soi, son optimisme ou sa résilience (Bakker, Schaufeli, Leiter et Taris, 2008).

6.3. L'implication au travail

Sur le plan conceptuel, en psychologie du travail et des organisations, sont distingués l'engagement organisationnel, qui renvoie donc le plus souvent à l'engagement organisationnel affectif tel que défini par Mowday et al. (1982) et/ou à un concept tridimensionnel dans la lignée de Meyer et Allen (1991), et l'implication au travail, qui renvoie, elle, plutôt à la littérature sur le « *job involvement* ». Comme mentionné plus haut, selon les traductions, ces distinctions peuvent varier, mais ce sont celles qui nous ont semblé revenir le plus fréquemment et que nous avons choisi d'adopter. Pour rappel, dans la conceptualisation de Paula Morrow (1983, 1993), l'engagement au travail est vu comme pouvant porter sur l'organisation mais aussi sur différentes dimensions, et notamment sur l'activité ou le poste de travail en eux-mêmes. Elle parle alors de « *job involvement* ».

6.3.1. Travail et identité

Selon Lodhal et Kejner (1965), dont l'article fait figure de première tentative de formalisation et de mesure du phénomène en psychologie, l'implication au travail est le degré d'identification psychologique d'une personne à son travail ou l'importance du travail pour son image de soi. Leur état de l'art sur la notion les amène à décrire l'implication au travail comme liée à des normes et valeurs acquises pendant la socialisation et, notamment de ce fait, comme relativement stable dans le temps et peu liée aux évolutions du travail. Pour les personnes impliquées dans leur travail, le travail est quelque chose d'important dans la vie. Elles se montrent très affectées par tout ce qui compose leur vie professionnelle. Leur image de soi et leur identité sont liées à leur travail et au fait de bien le faire. En revanche, il n'y a pas de lien automatique avec la satisfaction au travail : le travail semble pouvoir occuper une place importante pour les personnes, qu'il les satisfasse ou non. D'une certaine façon, la spécificité de l'activité réalisée, ce qu'elle apporte à la personne et les conditions de travail influeraient peu sur l'implication au travail, qui refléterait une attitude plus globale de la personne vis-à-vis du travail en général. Leur propre étude empirique auprès d'ingénieurs et d'infirmières vient relativiser ce point. Elle leur permet en effet de rattacher un peu plus l'implication au travail aux caractéristiques concrètes de l'activité exercée et de l'emploi occupé : selon leurs mesures, être impliqué au travail serait pour partie lié au fait de travailler en équipe et de voir du monde dans sa journée, à la qualité des relations avec ses supérieurs et ses collègues, aux possibilités de promotion dans son emploi et au fait d'être satisfait de son travail.

En 1976, Saleh et Hosek reprennent de façon systématique la littérature sur l'implication au travail et y distinguent quatre conceptualisations différentes : une personne est impliquée quand le travail est central dans sa vie en lui permettant de satisfaire des besoins importants pour elle, quand elle participe activement à son travail, quand sa performance au travail affecte son estime de soi, et/ou quand elle perçoit sa performance comme cohérente ou compatible avec sa conception de soi et de ses capacités. Saleh et Hosek mènent à partir de là une étude quantitative auprès d'étudiants et de salariés, en proposant des items couvrant ces différentes conceptualisations, à partir de laquelle ils retiennent trois facteurs qui jouent de façon prégnante

dans l'implication au travail : l'intérêt central du travail dans sa vie, la participation active dans le travail, la centralité des performances au travail sur le niveau d'estime de soi. Sur le plan théorique, ils articulent ces facteurs avec la définition tridimensionnelle du soi comme identité, comme entité active et comme juge, conceptualisée par Gergen (1971, cité par Saleh et Hosek, 1976, p.222 et suivantes). Ce choix les amène à proposer de définir l'implication au travail comme le degré auquel le soi, dans ses trois composantes (le soi de l'identité, le soi conatif, le soi évaluatif), se reflète dans le travail de la personne. En pratique, ce degré renvoie au niveau auquel la personne s'identifie à son travail, y participe activement et considère que sa performance est importante pour estimer sa valeur personnelle (Saleh et Hosek, 1976). Dans les recherches empiriques, la conceptualisation de Saleh et Hosek est souvent mobilisée, en articulation avec l'échelle de mesure de Lodhal et Kejner, toujours utilisée aujourd'hui (p. ex. Paillé, 2006). Dans cette approche, la distinction entre l'implication au travail en elle-même, finalement considérée à la fois comme un état et un comportement, et ses éventuelles causes et conséquences peut sembler floue. On peut par exemple s'interroger sur la nature de la participation active à la réalisation de son travail : est-ce un indicateur de l'implication en elle-même, une conséquence (je participe parce que je suis impliqué), voire une cause (le fait de participer développe mon intérêt pour mon travail et la place qu'il occupe dans ma vie et dans l'évaluation de ma propre valeur) ?

Brown (1996) propose une méta-analyse de l'implication au travail, dans laquelle il s'appuie pour sa part sur une définition plus resserrée de l'implication. L'implication y est conceptualisée comme un état psychologique opposé à celui de l'aliénation : elle est un état positif et relativement complet d'engagement des aspects centraux du soi dans son travail, là où l'aliénation se caractérise par une perte d'identité et une rupture entre le soi et l'environnement de travail.

6.3.2. Antécédents et effets de l'implication au travail

Comme pour l'engagement organisationnel, les recherches empiriques posent la question des antécédents et des effets de l'implication au travail. La méta-analyse de Brown (1996) les recense dans la littérature et examine, à partir d'un panel d'études, leur lien avec l'implication et la force de ce lien. Concernant les antécédents, il identifie différentes variables pertinentes relevant de caractéristiques personnelles (endossement d'une éthique du travail, la motivation interne et l'estime de soi) et des caractéristiques situationnelles. Ces caractéristiques situationnelles relèvent essentiellement des caractéristiques du travail (comme l'existence de challenges, la nature, la signification et la complexité des tâches, ou encore la variété des compétences) et du type de supervision exercée dans l'organisation (encadrement favorisant la participation et la considération). En terme de conséquences, Brown ne trouve pas de liens significatifs entre l'implication au travail et les comportements et résultats au travail. On remarquera que des liens souvent envisagés dans les études empiriques entre implication et performance, ou entre implication et absentéisme ou turn over, ne sont pas démontrés dans cette méta-analyse. En revanche, l'implication au travail jouerait sur les attitudes au travail, et notamment la satisfaction au travail.

Sur cette question des causes et effets de l'implication, on peut trouver dans la littérature francophone des recherches empiriques mais pas de tentative de généralisation et de modélisation comme chez Brown. On notera notamment l'étude de Paillé (2006) qui, comme pour l'engagement organisationnel, établit un lien entre l'implication au travail (telle que définie par Saleh et Hosek) et l'intention de quitter ou l'intention de s'absenter (via la médiation des comportements de citoyenneté organisationnelle pour cette dernière).

Si nous tentons maintenant de mettre en parallèle implication au travail et engagement organisationnel, le travail de Brown (1996) fournit des analyses assez précises. Sur le plan conceptuel, les deux notions sont de son point de vue proches mais bien distinctes : l'implication au travail porte sur une attitude en direction d'un travail en particulier, et l'engagement organisationnel sur l'attachement à l'organisation en général. Il est ainsi possible d'être très engagé dans son travail et pas vis-à-vis de l'organisation et inversement. À partir de là, il propose de comparer les résultats de sa méta-analyse sur l'implication avec celle de Mathieu et Zajac sur l'engagement (1990). Un grand nombre d'antécédents et de conséquences sont partagés entre l'implication et l'engagement, mais avec des différences dans la force des liens mesurés. La satisfaction au travail serait notamment davantage liée à l'implication au travail qu'à l'engagement organisationnel, et en cas d'insatisfaction les employés seraient plus susceptibles de rester engagés dans leur travail que vis-à-vis de l'organisation. Pour ce qui est du lien entre les deux, Brown propose de considérer l'implication au travail comme un antécédent de l'engagement organisationnel. Michel (1998) propose un lien qui va dans le même sens : l'implication au travail serait une attitude qui produit des comportements particuliers vis-à-vis de l'organisation, dont l'engagement.

La lecture des méta-analyses de Brown (1996) et de Mathieu et Zajac (1990) incite à bien prendre en considération et à ne pas sous-estimer les caractéristiques de l'organisation, du poste et de la tâche, ainsi que les dimensions interpersonnelles (relations entre collègues, relations avec la hiérarchie) dans la compréhension de l'engagement et de l'implication au travail. Dans un même ordre d'idées, Rousseau (2002) invite à ne pas accorder « une place démesurée au rôle joué par les différences individuelles, attribuant les variations d'implication[1] à quelque chose de propre aux individus et négligeant le rôle que l'employeur et la relation employé-employeur peuvent jouer dans la formation de l'implication. » (p.IX).

[1] Dans cet extrait, « implication » est à prendre dans un sens large comme renvoyant à différents types d'engagement des salariés vis-à-vis de l'organisation en général mais aussi vis-à-vis de leur travail.

6.4. Le désengagement au travail

Le désengagement au travail est relativement peu abordé en tant que tel dans la littérature. Il est présent plutôt « en creux » ou « en négatif », comme un état opposé à l'engagement ou un score faible sur une échelle d'engagement. On le retrouve néanmoins dans les travaux précurseurs de Kahn (1990) qui traitent explicitement de l'engagement et du désengagement, et en donnent une description qualitative. Le désengagement, nous l'avons vu, se caractérise pour Kahn par le retrait et la défense : la personne retire son « énergie » du travail et se « déconnecte ». Absente, désintéressée et sans vigilance, elle réalise ses tâches de façon passive, incomplète. Il explique le désengagement par une disjonction entre le soi et le rôle professionnel, liée à des facteurs relevant de plusieurs niveaux : l'organisation, les interactions sociales, le contenu du travail, la personne elle-même.

Le désengagement au travail est aussi mentionné dans certaines recherches menées sur le burn out. Dans la conceptualisation initiale de Maslach (Maslach et Leiter, 1997/2011 ; Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001) qui se base sur des données cliniques et empiriques portant sur des professionnels exerçant dans le domaine du service à la personne (travail social, santé…), la seconde dimension du burn out est une dimension interpersonnelle, généralement appelée cynisme ou dépersonnalisation mais aussi parfois désengagement, qui reflète une forme de mise à distance du travail et des bénéficiaires du travail, considérés alors comme des objets impersonnels du travail. Les professionnels développent une attitude indifférente, froide et distante. Il y a une forme d'érosion de la capacité du sujet à s'engager dans la relation à l'autre et à s'impliquer dans ce qu'il fait. Maslach et Leiter (1997/2011) voient dans le cynisme une tentative de se protéger de l'épuisement professionnel et de la déception : « Les gens ont le sentiment qu'il est peut-être plus sûr d'être indifférent, surtout quand l'avenir est incertain, ou qu'il vaut mieux partir du principe que rien n'ira comme ils le souhaitent plutôt que de se bercer de trop d'espoir. » (p.43).

Le développement des recherches sur le burn out et son extension à d'autres milieux professionnels ont amené à affiner le modèle et à proposer une conceptualisation proche mais différente avec Demerouti et ses collaborateurs (Demerouti, Bakker, Nachreiner et Schaufeli, 2001 ; Demerouti, Bakker, Vardakou et Kantas, 2003). Demerouti et Nachreiner se centrent sur deux dimensions, l'épuisement (physique, affectif et cognitif) et le désengagement du travail (ou la prise de distance)[1], et développent une échelle bidimensionnelle[2]. Le désengagement, dans cette approche, ne porte plus seulement sur des aspects relationnels, mais renvoie à la distance prise vis-à-vis de son travail et au fait d'avoir des attitudes négatives vis-à-vis de l'objet du travail, du contenu du travail ou de son travail en général. Analysant le burn out à travers le modèle « Job Demands-Resources JD-R » (Demerouti, Bakker, Nachreiner et Schaufeli, 2001 ; Demerouti et Nachreiner, 2018 ; Schaufeli et Bakker, 2004), ces auteurs mettent en lien le burn out avec des

[1] Demerouti et Nachreiner évoquent plutôt la distance par rapport au travail (« Distanzierung von der eigenen Arbeit »). Mais le terme anglais répandu dans la littérature concernant leur échelle et leur conceptualisation est celui de « disengagement from work ».
[2] L'OLBI : Oldenburg Burnout Inventory.

demandes professionnelles trop élevées et des ressources insuffisantes : les demandes trop élevées favoriseraient l'épuisement, et le manque de ressources favoriserait le désengagement. Dans cette perspective, l'engagement et le désengagement sont liés à un processus motivationnel. Ce sont principalement l'absence ou le manque de ressources qui, en jouant sur la motivation des employés, généreraient des formes de retrait, voire du désengagement et l'intention de quitter l'entreprise (Schaufeli et Bakker, 2004 ; Demerouti et Nachreiner, 2018). Les exigences professionnelles joueraient, elles, plutôt sur l'épuisement, à travers un processus « énergétique », en puisant dans les réserves des professionnels. Pour Demerouti et Nachreiner, ce sont les tâches et leurs conditions d'exécution qui déclenchent ces deux processus « motivationnel » et « énergétique », avec des effets pouvant relever du désengagement, de l'épuisement et de l'absentéisme (fréquence et durée).

Enfin, le désengagement apparaît aussi dans les recherches qui prennent pour cadre la théorie de l'échange social et s'intéressent au contrat psychologique qui sous-tend la relation entre un employé et son employeur : « le contrat psychologique se définit comme la perception que l'employé a des obligations mutuelles, d'ordre économique et relationnel, qui sous-tendent la relation d'emploi. Régi par une norme de réciprocité, le contrat psychologique est dynamique et conditionne les contributions de l'employé. » (Delobbe, 2016, p.136). Le non-respect par l'employeur de ses obligations, la violation ou les brèches de ce contrat du point de vue de l'employé, qui peuvent par exemple prendre la forme de la perception d'un manque de justice organisationnelle ou d'un faible support organisationnel, peuvent engendrer des réactions émotionnelles intenses et avoir pour conséquences, outre des altérations de la santé psychique du professionnel, son désengagement durable de l'organisation (Delobbe, 2012, 2016). Le désengagement organisationnel peut se traduire par des comportements de retrait ou de désinvestissement organisationnel, temporaires ou définitifs, ou de leurs intentions (Burakova, 2016), comme le retard, l'absentéisme, l'intention de quitter et le départ, le fait de travailler lentement ou de prendre des pauses à rallonge, etc. (Paillé, 2003 ; Le Roy, Finkelstein et Rubens, 2012).

6.5. Synthèse

On peut retenir de cette revue de littérature des points de description et d'analyse qui permettent de mieux définir et situer les phénomènes d'engagement et de désengagement que nous avons identifiés dans nos matériaux, et d'avancer dans notre questionnement.

En matière de définition, il nous semble que, pour partie, l'engagement et le désengagement que nous cherchons à étudier sont de l'ordre des différents degrés de mobilisation et d'implication dans la tâche du sujet, décrits par Kahn (1990) quand il définit ce qu'il entend par « présence au travail ». Nous le suivons aussi dans sa proposition de considérer l'engagement et le désengagement comme des positions variables dans le temps et comme pouvant être mélangés dans la réalité. Pour lui, la vie professionnelle est constituée d'une succession de « micro-moments » d'engagement et de désengagement, et en faire la moyenne ne donne pas d'indication sur ce qui se joue pour les professionnels. Il s'intéresse ainsi aux variations de l'engagement et du désengagement et remet en question les approches par la moyenne qui lissent ces variations. Cette perspective semble plus à même de nous permettre de comprendre nos propres observations, que les approches qui développent des échelles de mesure amenant à établir des scores d'engagement relativement stables et des catégorisations plutôt étanches des professionnels. Dans nos observations empiriques, il n'est en effet pas possible de dire si une personne est désengagée ou engagé « en général » ou « en moyenne ». Pour reprendre le vocabulaire de Kahn, il y a des moments de l'un et de l'autre, voire des deux à la fois. Ses propres observations empiriques montrent bien comment, en fonction de la tâche et du moment, l'engagement personnel des professionnels est variable. Kahn évoque d'ailleurs des « figures mixtes » d'engagement et de désengagement (mais ne les traite malheureusement pas), qui nous semblent proches des dynamiques alliant engagement et désengagement que nous avons qualifiées de paradoxales ou contradictoires. Enfin, nous suivons encore Kahn quand il propose de positionner l'engagement comme articulé avec ce que la personne fait ou construit dans l'expérience. Les travaux de Kahn proposent ainsi des pistes particulièrement intéressantes pour regarder nos propres matériaux. Mais nos questionnements se situent ensuite davantage au niveau de la mobilisation ou de l'implication dans l'activité qu'à celui de la mobilisation ou de l'implication dans un rôle professionnel, même si penser sur un plan théorique l'articulation entre les deux (entre l'activité et le rôle professionnel) nous amènerait sans doute à ne pas distinguer de façon aussi tranchée ces deux niveaux.

Pour ce qui est de conceptualiser l'engagement dans ses liens avec ce qui est fait et avec l'activité, le travail d'élargissement et de spécification, réalisé par les approches de l'engagement qui distinguent différentes cibles d'engagement et ne le pensent plus seulement en direction de l'organisation, constitue, de notre point de vue, un tournant important. Non que l'engagement organisationnel dans sa conception classique soit en dehors du champ des phénomènes que nous avons rencontrés et que nous cherchons à étudier. Nous n'excluons notamment pas l'existence d'un lien affectif entre les agents et l'organisation, et/ou entre les agents et l'institution, qui joue dans ce que nous avons observé. Mais ce que nos données nous permettent de voir en mouvement, de saisir, se situe plutôt au niveau de ce que les professionnels font ou cherchent à faire dans leurs activités quotidiennes. Dans cette perspective, les travaux de Morrow (1983, 1993) présentent

pour nous l'intérêt de formaliser la possibilité de regarder l'engagement dans le poste de travail ou dans l'activité. On notera cependant que ce qui est alors mis derrière le terme d'« activité » ou de « poste » (« *job* ») relève plutôt des caractéristiques de l'emploi, de la nature des tâches et des compétences qu'elles mobilisent. Ce que font concrètement les professionnels en situation, qui est le niveau que pour notre part nous regardons, est au final peu ou pas présent dans la littérature

Dès le recensement des définitions de l'engagement organisationnel effectué par Mowday et al. (1982), et de façon particulièrement marquée chez certains auteurs, on trouve l'idée d'une dimension active de l'engagement qui nous paraît importante à souligner : l'engagement peut se traduire par des comportements actifs et peut résulter de décisions volontaires et conscientes du sujet. Pour Klein et al. (2014), par exemple, l'investissement psychologique qui caractérise l'engagement relève aussi d'un choix affectif, de la volonté des sujets qui peuvent décider ou non de s'engager. Cette proposition est intéressante à la fois à un niveau général, pour concevoir l'engagement dans sa composante psychologique comme une mobilisation affective et subjective du sujet, et à un niveau plus opérationnel, pour comprendre des situations où l'engagement (et le désengagement) résulte d'arbitrages faits par les professionnels.

On notera aussi que dans les différentes conceptualisations passées en revue, particulièrement celles qui s'intéressent à l'engagement organisationnel et à l'engagement au travail, l'engagement et ses antécédents se situent bien à l'articulation entre l'individu et l'organisation. Les origines et les effets de l'engagement sont ainsi à chercher à la fois du côté des professionnels et du côté des organisations du travail, et l'engagement ne relève pas de caractéristiques ou d'attributs qui seraient exclusivement ceux de la personne.

En revanche, ces différents travaux nous semblent comporter un certain nombre de limites, et notamment ne pas permettre d'investiguer la question du développement de l'engagement, ou de l'engagement et du désengagement comme processus, que nos matériaux nous ont amenée à poser. Ils se centrent sur l'engagement en tant qu'état relativement stable, ce qui ne permet pas ou peu de penser son développement. Si des corrélations sont établies entre des niveaux d'engagement et des variables individuelles ou organisationnelles, les mécanismes qui lient les différentes variables entre elles sont peu explorés, certains auteurs interrogent même le sens des liens établis. Dans leurs revues de littérature, réalisées chacune à près de dix ans d'intervalle, Mowday et al. (1982), Meyer et Allen (1991) et Meyer et Herscovitch (2001) posent le problème de liens mis en évidence empiriquement entre l'engagement et d'autres dimensions, mais peu étudiés : ils soulignent le manque d'études sur leur nature et le peu de connaissances sur les processus psychologiques impliqués dans le développement de l'engagement. Meyer et Herscovitch expliquent cette absence par le manque de consensus sur la conceptualisation et le peu de considération pour la question des processus. Ainsi, les processus de l'engagement, comment l'engagement se développe, sont régulièrement identifiés comme devant faire l'objet d'études, mais sont peu investigués. Quand ils le sont, c'est le plus souvent sous l'angle de la recherche de variables explicatives (telle variable favorise l'engagement, telle variable n'a pas d'influence ou le défavorise), et sans que l'articulation entre ces variables et l'engagement (la façon dont elles influencent l'engagement) ne soit explorée. Des hypothèses sur l'explication ou la

signification des corrélations observées existent, mais les protocoles expérimentaux menés restent fréquemment dans une forme de spéculation.

Par ailleurs, nous l'avons vu, la question du désengagement est peu traitée et l'est finalement en creux ou par la négative. Le désengagement est pensé comme à l'opposé de l'engagement, et un faible engagement, une faible implication, ou du désengagement sont considérés comme problématiques, autant pour le bien-être et la santé au travail que pour la performance des entreprises. À cet égard, les travaux sur l'engagement au travail et le burn out, qui situent l'engagement du côté d'un état de bien-être au travail, positif et épanouissant, avec des professionnels qui se caractérisent par un haut niveau de motivation et d'énergie (Bakker, Schaufeli, Leiter et Taris, 2008), et le désengagement, à l'inverse, du côté d'une perte d'énergie et de motivation, et d'attitudes négatives et distantes vis-à-vis de l'objet du travail, du contenu du travail ou de son travail en général (Demerouti, Bakker, Nachreiner et Schaufeli, 2001 ; Demerouti et Nachreiner, 2018 ; Schaufeli et Bakker, 2004), nous paraissent poser les choses de façon trop binaire pour permettre de travailler nos propres données. Celles-ci tendent plutôt à faire de l'engagement et du désengagement des phénomènes qui ne s'opposent pas forcément, et dont les liens avec l'activité et la santé sont potentiellement variables. Nous avons par exemple pu voir que se désengager à certains moments de son activité pouvait permettre de mieux s'engager à d'autres, ou encore que l'engagement pouvait peser sur les sujets quand ils n'avaient pas, dans la situation, les moyens de faire leur travail correctement. Le manque de moyens ne conduit pas forcément les professionnels à se désengager, mais peut, au contraire, les mettre dans des états individuels et collectifs de tension ou de conflit, où une part d'eux-mêmes (ou d'entre eux) tente de ne plus se préoccuper de la situation, pendant qu'une autre s'active toujours plus pour trouver des solutions.

Chapitre 7. Les apports de l'analyse du travail et des perspectives cliniques pour penser l'engagement et le désengagement au travail

Les conceptions de l'engagement, de l'implication et du désengagement sur lesquelles nous nous sommes arrêtée dans le chapitre précédent ne permettent que partiellement de saisir et comprendre les mouvements et combinaisons d'engagement et de désengagement rencontrés dans l'intervention menée au STPP. Nous proposons donc, pour poursuivre l'investigation, de nous tourner vers d'autres ressources théoriques qui puissent notamment permettre de penser l'engagement et le désengagement dans leurs liens avec l'activité réelle des professionnels, ainsi que leur développement et leur signification dans les situations de travail.

Nos données de terrain nous amènent en effet à penser que le contenu du travail dans ses dimensions concrètes et effectives pour les professionnels, autrement dit ce qu'ils font en pratique et dans une situation particulière, joue sur l'engagement et le désengagement des professionnels. L'engagement et le désengagement sont notamment apparus être variables et mouvants en fonction de l'activité menée, de son objet, de ses destinataires et de sa temporalité. Or, dans les perspectives en psychologie du travail et des organisations précédemment abordées, l'engagement ou l'implication au travail sont pensés d'abord sur le plan des liens entre un individu et une entreprise ou une organisation en général (p. ex. Modway et al., 1982 ; Meyer et Allen, 1991), et plus rarement sur celui des liens entre un individu et son travail (p. ex. Kahn, 1990 ; Morrow, 1983, 1993 ; Schaufeli, 2013). Et quand le travail est considéré, ce que recouvre de façon concrète et précise le terme de « travail » est alors peu pris pour objet. D'une façon générale, la focale est plutôt mise sur le lien en lui-même, sa force et sa nature, ou encore sur l'état interne qui l'accompagne ou en découle. Si le travail est regardé, ce sont plutôt aux caractéristiques du poste de travail ou des tâches confiées que les auteurs s'intéressent (en se penchant par exemple sur l'autonomie du poste, la diversité des compétences mobilisées, l'existence de « challenges » dans ce qui est demandé, la complexité des tâches, etc.), ou encore aux ressources et exigences qui caractérisent l'emploi. Dans les enquêtes empiriques, les professionnels ne sont ensuite pas ou peu interrogés sur ce qu'ils font, mais plutôt sur comment ils se sentent dans l'organisation ou vis-à-vis de leur travail ou de leur poste, sur ce qu'ils éprouvent, sur ce qu'ils pensent, ou encore sur comment ils se sentiraient s'ils quittaient leur travail (cf. par exemple les items de l'UWES[1] ou des échelles françaises adaptées des travaux de Meyer et Allen).

Dans ce chapitre, nous nous arrêterons sur des approches théoriques qui permettent de penser l'engagement et le désengagement dans leurs rapports avec l'activité et la subjectivité des professionnels en situation, à un moment donné et dans une situation et un contexte particuliers. Il s'agira pour nous, en introduisant dans notre questionnement ce qui est fait d'une façon concrète et située, de nous décaler des perspectives qui se centrent sur les dispositions personnelles du sujet ou son rapport à l'organisation, pour prendre en compte son activité et le travail qu'il réalise, comme l'y encourage Dominique Lhuilier (2006). Pour ce faire, nous

[1] Pour rappel, l'UWES (Utrecht Work Engagement Scale) est issue des travaux de Bakker et Schaufeli sur l'engagement au travail.

repartirons dans un premier temps de la conceptualisation, théorique et pratique, de l'activité de travail qui s'est développée dans les « sciences du travail » et la psychologie au fil du XXe siècle, et qui fait finalement de l'engagement des professionnels une sorte de corollaire du travail. Nous rentrerons ensuite plus précisément dans ce que peut recouvrir l'activité, à partir de la modélisation développée en clinique de l'activité et des théories développementales qui la sous-tendent. Dans un dernier point, nous tenterons de trouver des ressources pour penser les dynamiques d'engagement et de désengagement sur un plan plus intra et intersubjectif, en nous appuyant sur des travaux en psychopathologie, en psychodynamique et en psychosociologie du travail, permettant de penser l'engagement et le désengagement comme des conduites porteuses de sens dont la signification et la fonction sont loin d'être constantes et univoques.

7.1. La tradition francophone de l'analyse du travail : de l'exécutant au professionnel « engagé »

7.1.1. La distinction entre travail prescrit et travail réel

Le concept d'activité et son importance pour l'analyse du travail se développent dans les sciences du travail (psychotechnique, puis ergonomie et psychologie du travail) à partir notamment des travaux précurseurs d'Ombredane et Faverge (Laville, 2004 ; Ouvrier-Bonnaz et Weil-Fassina, 2015). Dès le milieu des années 1930, les travaux d'Ombredane sur l'aptitude l'amènent à identifier la nécessité de distinguer « ce qui est demandé dans la réalisation de la tâche » et « l'activité mise en œuvre par l'individu » (Ouvrier-Bonnaz et Weil-Fassina, 2015, p.16). Il développe aussi un intérêt, au-delà de la détermination des aptitudes à des fins de sélection et d'orientation, pour les mobiles portés par les individus et ce qu'ils mettent en jeu dans leur conduite. Faverge (2015 [1954]), dans un texte s'intéressant aux méthodes d'analyse du travail, pose lui explicitement la question du « travail réel » (p.130) et de « ce qui se passe réellement » dans une organisation (p.134), en distinguant notamment l' « organisation réelle » de l'« organisation fictive vue par la direction », et les « comportements officiels » des « comportements non officiels » (p.134). Il donne aussi à voir la difficulté d'approcher l'activité des professionnels, en soulignant entre autres qu'une même activité peut poursuivre ou satisfaire plusieurs objectifs, et en interrogeant l'écart existant entre ce que l'observateur peut voir et relever, et l'activité : « les actes apparents rendent-ils compte de l'activité ? Une action peut être routinière, une autre peut avoir demandé une longue préparation, beaucoup de réflexion, qui ne sont traduites par aucun acte apparent à l'enquêteur. » (p.130). Apparaît ainsi déjà l'idée que ce que l'on voit n'est qu'une partie de ce que l'on fait. L'introduction de *L'analyse du travail* (Ombredane et Faverge, 1955) distingue deux perspectives pour étudier et analyser le travail :

> celle du *Quoi* et celle du *Comment*. Qu'est-ce qu'il y a à faire et comment les travailleurs que l'on considère le font-ils ? D'une part, la perspective des *exigences de la tâche* et d'autre part, *celle des attitudes et séquences opérationnelles* par lesquelles les individus observés répondent *réellement* à ces exigences. (p. 2)[1].

[1] Les mises en italique sont des auteurs.

Finalement, avec Faverge et Ombredane apparaissent à la fois un « quoi », un « comment » et même l'esquisse d'un « pour quoi » propre aux individus : ce qui est à faire, ce qui est fait et les mobiles des professionnels. Leur approche amène à délier attributs du sujet et réalisation, et à « retrouver la complexité de l'activité sous ce que l'on a pu observer du comportement » (Ouvrier-Bonnaz et Weil-Fassina, 2015, p.35). Ce n'est pas sans poser des problèmes méthodologiques importants en introduisant notamment la nécessité d'une forme d'interprétation pour l'analyste du travail.

Dans les sciences du travail francophones, la distinction entre la tâche et l'activité et le rapport entre les deux deviennent progressivement des points centraux dans l'analyse du travail en situation (Leplat et Hoc, 1983 ; Leplat, 2004 [1986]), et un modèle structurant en ergonomie (Falzon, 2004, 2013). La tâche, c'est « ce qui est à faire, ce qui est prescrit par l'organisation » (Falzon, 2004, p. 24). Elle est définie par un but et des conditions de réalisation (procédures, contraintes de réalisation, moyens mis à disposition, caractéristiques de l'environnement physique, cognitif et collectif, et caractéristiques sociales du travail). L'activité, c'est « ce qui est fait, ce qui est mis en jeu par le sujet pour effectuer la tâche » (Falzon, 2004, p. 24). Elle comprend aussi un but que se fixe le sujet à partir du but de la tâche, et ce but du sujet peut ne pas être exactement celui prescrit dans la tâche. Ainsi il faut bien noter que l'activité ne répond pas toujours aux exigences de la tâche. L'activité ne se réduit par ailleurs pas au comportement observable, manifeste, et comprend toujours de l'inobservable (une activité intellectuelle, mentale, cognitive). Pour Leplat et Hoc (1983), l'activité émerge finalement de l'interaction entre un sujet et une tâche, et dépend aussi bien de la tâche et de ses conditions, y compris organisationnelles, d'exécution, que des caractéristiques des individus qui l'exécutent (Leplat, 2004). Dans ce modèle, le professionnel est « un sujet actif, *engagé*[1] à la fois dans la réalisation du travail et dans la préservation/transformation de lui-même. Il s'oppose à celui d'un sujet exécutant, passif, "effecteur" d'une tâche prescrite. » (Falzon, 2013, p.5).

7.1.2. Réel du travail et mobilisations subjectives

Dans les cliniques du travail, on retrouve un intérêt fort pour ce qui est fait réellement et mobilisé objectivement et subjectivement par les professionnels, et l'idée qu'il existe un irréductible écart entre le travail prescrit et l'activité réelle (Lhuilier, 2006 ; Molinier, 2006). Dans les années 1990, Davezies propose une définition du travail, souvent reprise, qui pose clairement la nécessité pour les professionnels, face au prescrit, de s'engager, de se mobiliser face aux « lacunes de l'organisation du travail », et ce quelle que soit la nature de la tâche :

> Le travail, c'est l'activité déployée par les hommes et les femmes pour faire face à ce qui n'est pas déjà donné par l'organisation prescrite du travail. Le travail est toujours *engagement*[2] face à ce qui n'est pas maîtrisé. Le travail lui-même, c'est ce qui n'est pas donné une fois mise en place la situation de travail. (Davezies, 1994, p.5-6)

Il y a ainsi une dimension non maîtrisée dans le travail et une différence structurelle entre le travail prescrit et le travail réel. Et il n'y a pas de travail de pure exécution : « Il ne suffit jamais de

[1&2] C'est nous qui mettons en italique.

faire comme on a dit. Il ne suffit pas d'appliquer les consignes. Il faut interpréter, improviser, inventer, ruser, tricher… » (Davezies, 1994, p.7). Réaliser une tâche demande ainsi toujours un engagement des professionnels : « pour combler les lacunes (…) de l'organisation prescrite du travail et du système technique, il est toujours nécessaire de faire appel aux subjectivités singulières » (Dejours et Molinier, 1994, p.36). La psychodynamique du travail insiste sur le « réel du travail » : constitué des inévitables inattendus qui émaillent le travail, le réel « *résiste* aux connaissances, aux savoirs, aux savoir-faire et d'une façon générale à la *maîtrise*[1] » (Dejours, 1998, p.30). Mais les professionnels ne sont pas passifs face à la résistance du réel qui mobilise leur corps tout entier, leur intelligence, leur ingéniosité, dans l'effort entrepris pour trouver une solution face aux échecs (Dejours et Molinier, 1994 ; Molinier, 2006). Ils engagent leur subjectivité de façon singulière pour réussir à s'adapter aux imprévus que leur impose le fait de travailler (Nusshold, 2015). Notre subjectivité est engagée dans ce processus d'adaptation et la psychodynamique du travail met en relief le caractère singulier de cet engagement pour chacun d'entre nous. L'initiative et la prise de décision des professionnels, leur mobilisation ou leur activité face aux lacunes, mais aussi face à l' « inattendu » ou l' « imprévu » (Clot, 2008a [1995]) sont des composantes inhérentes au « travail [qui] est toujours l'espace et le temps d'une épreuve » (Clot, 2008a, p.146). On pourrait dire que travailler, tel que défini dans ces perspectives, c'est s'engager pour faire ce qui est à faire malgré l'incomplétude du prescrit, et les surprises et obstacles du réel. L'engagement pourrait se situer dans cette mobilisation, en pensées et en actes, du professionnel qui, face à ce qui fait problème ou résiste, cherche à agir. Il se nourrirait de la volonté ou du désir de ne pas se dérober à la tâche et aux objectifs du travail.

Si on re-contextualise historiquement cet engagement nécessaire, il semble que nos organisations contemporaines du travail le sollicitent particulièrement. L'initiative du professionnel pour faire ce qui est à faire est de plus en plus comprise dans la prescription elle-même. Pour Périlleux (2001), à partir des années 1970, la flexibilité s'est progressivement imposée dans nombre d'organisations avec des conséquences sur les modes de production et d'organisation du travail, les collectifs et les individus. Le caractère imprévisible des situations de travail, la variabilité des demandes et les fluctuations du marché sont alors intégrés dans les définitions des fonctions et doivent être pris en charge par les professionnels. L'initiative et l'engagement de soi deviennent des attendus. Il ne s'agit plus pour les professionnels, comme dans les organisations bureaucratiques et tayloriennes, de suivre et d'appliquer des procédures, mais de s'ajuster. Dans l'idéologie managériale, une telle organisation doit permettre plus d'efficacité et de réactivité des entreprises et des services, mais aussi donner aux travailleurs plus d'autonomie et de liberté. On retrouve l'idée d'un engagement qui servirait l'organisation mais aussi le bien-être et le développement des salariés. Ces nouveaux dispositifs sollicitent l'engagement subjectif des salariés avec « une intensité inédite » (Périlleux, 2001, p.48). Mais l'auteur nous montre comment leur demande devient impossible quand par ailleurs les individus ne sont pas en situation de pouvoir y répondre, notamment dans des contextes où les exigences du travail sont fortes, et la nature du travail et ses modes de contrôle et d'évaluation incertains : « l'insistance sur l'initiative individuelle devient incantatoire - et irréaliste - lorsqu'elle signifie aux individus qu'ils doivent se débrouiller avec des sollicitations techniques et marchandes de plus en plus tendues, sans avoir

[1] Les mises en italique sont de l'auteur.

les moyens personnels et organisationnels de faire face » (p.29). Clot (2004a) souligne aussi des transformations, dans l'industrie et les services, qui « vont dans le sens d'une convocation plus grande et plus systématique de la subjectivité au travail » (p.69). Mais cette sollicitation de la mobilisation personnelle et collective pour répondre aux exigences conflictuelles et mouvantes du travail est pour le moins ambiguë : elle est à la fois « requise et récusée » (p.6) par une organisation du travail pétrie de contradictions et irréaliste qui ne permet pas de se mobiliser complètement, le professionnel doit alors au contraire refouler une partie de son initiative. Une conséquence de cette situation est «un désengagement, une défection ou un retrait même chez les salariés initialement les plus mobilisés par les modernisations » (p.69). Les professionnels ne peuvent plus réaliser au travail les valeurs, les mobiles, les attentes que les politiques managériales ont pourtant pour partie contribué à développer. La prescription d'engagement débouche sur du désengagement.

D'une certaine façon, l'organisation et le management tentent ainsi de combler l'irréductible écart entre le prescrit et le réel par une re-prescription depuis le haut de l'initiative, de la créativité, de l'engagement de soi, mais sans donner des moyens ou construire un cadre permettant réellement cette initiative, cette créativité, cet engagement. À cet égard, la prescription de l'organisation dans laquelle nous sommes intervenues nous semble particulièrement paradoxale, avec une tentative d'intégrer des principes managériaux innovants et favorisant la participation qui coexiste avec la persistance de l'importance du principe hiérarchique et de la procédure. Ce type de paradoxe nous semble bien se refléter dans la tension mise en exergue par les chefs d'équipe entre « prendre des initiatives » et « se couvrir ». Nos commanditaires et cheffes de division regrettent un manque d'initiative des chefs d'équipe et tentent de l'encourager, les difficultés rencontrées sur le terrain amènent par ailleurs ces derniers à créer leurs propres solutions. Pour autant, l'expérience partagée par les chefs d'équipe est qu'il faut toujours se couvrir et modérer ses initiatives, car si on déroge à la règle et aux ordres, et qu'il y a un problème, on risque la sanction (symbolique ou effective).

7.1.3. Engagement et inscription dans une « chaîne symbolique des activités »

Au-delà des exigences internes à la réalisation de l'activité, si on la regarde plus largement dans l'ensemble social, culturel et historique auquel elle appartient, l'activité de travail est aussi une inscription dans un système social et symbolique et dans une division du travail basée sur des engagements et actions complémentaires et réciproques[1]. S'appuyant sur la psychologie historique de Meyerson (1987 [1920-1983]), pour qui le travail est à la fois l'une des activités principales de l'homme et la base de la société, Clot (2004a) insiste sur le fait que travailler requiert la capacité « de faire œuvre utile, de prendre et de tenir des engagements, de prévoir avec d'autres et pour d'autres quelque chose qui n'a pas directement de liens avec soi. » (p.71).

[1] Cette idée d'inscription par le travail de l'individu dans un ensemble social est traditionnellement forte en sociologie, dès les travaux de Durkheim sur la division du travail et ses conséquences sur la société, la solidarité et la morale. Les auteurs mobilisés dans cette sous-partie permettent de penser cette inscription pas seulement dans ses dimensions sociales et morales, à travers le système de droits et de devoirs que le travail organise et qui lie de manière durable les hommes les uns aux autres (Durkheim, 2013[1893], p.403), mais aussi dans ses dimensions psychologiques.

Ainsi, quand les professionnels s'engagent pour réaliser la tâche, ils s'impliquent plus largement dans « une chaîne symbolique des activités » (p.85) qui comprend des engagements et des responsabilités à tenir. Cette chaîne inscrit l'homme parmi ses semblables dans le temps présent et dans l'histoire, dans l'enchevêtrement des activités qui caractérise une organisation et plus largement une société, mais aussi dans les productions, les œuvres qui se transmettent et se poursuivent à travers les générations. Pour Meyerson, le travail est une action humaine ou une conduite, mais aussi le comportement humain même de l'homme en société dans le sens où « son activité contribue à l'existence et persistance de [la] société et est soutenue par elle », et où son activité l'insère « dans le tout concret social et économique du lieu et du moment » (Meyerson, 1987, p.67).

Wallon (1982 [1938], 2015 [1930]) propose une définition du travail qui nous semble aussi insister sur sa dimension sociale. Celle-ci se constitue historiquement avec le degré croissant de spécialisation et d'abstraction des tâches. « Activité forcée », le travail n'est ni une réponse de l'organisme aux excitations du moment, ni un réponse du sujet aux sollicitations de son instinct : « Son objet reste étranger à nos besoins, tout au moins immédiats, et il consiste en l'accomplissement de tâches qui ne s'accordent pas nécessairement avec le jeu spontané des fonctions physiques ou mentales. » (Wallon, 2015, p.251). Nous ne pourvoyons pas directement et solitairement nos besoins. Dans le milieu social organisé collectivement, le travailleur contribue par des services particuliers à l'existence de tous, mais aussi à assurer la sienne propre.

Cette inscription de l'homme dans un ensemble socio-culturel par le travail est aussi à concevoir sur un plan psychique et symbolique, dans le lien qu'elle tisse entre le sujet et le groupe. À partir de la notion de contrat narcissique développée par Aulagnier (1975), Kaës (2009) propose de penser les rapports entre le sujet et les groupes sociaux auxquels il appartient comme des contrats narcissiques secondaires, permettant au sujet de trouver et créer sa place dans le groupe et au groupe de la lui offrir, dans une alliance où à la fois le groupe reconnaît le sujet comme un de ses membres et le sujet reconnaît le groupe comme ce dont il procède. Ce type de formation contractuelle est « le support de la construction identitaire au travail ainsi que l'entretien de l'être ensemble » (Lhuilier, 2006, p.87).

On notera que pour Meyerson, historiquement, l'homme passe d'une situation d'engagement « entier » dans le travail à une situation où, grâce aux machines, il est en partie « dégagé » du travail. L'homme peut alors voir le travail, l'objectiver et le penser, l'organiser et le techniciser. Associé aux luttes et conquêtes ouvrières du XXe siècle et à l'avènement progressif d'une personne à la fois source et agent d'actes dont elle est responsable, ce « désengagement » est aussi ce qui amène le travail à prendre une fonction particulière pour l'homme, dans des rapports complexes où l'homme n'est plus son travail mais peut le prendre pour objet (Meyerson, 1987, p.261). C'est, nous semble-t-il, dans cet espace entre l'homme et son travail que l'engagement entier premier peut laisser la place à des engagements, contractés par les hommes, qui à la fois les individualisent et les lient.

7.2. Engagement, désengagement, activité

Maintenant introduite à un niveau général la place intrinsèque de l'engagement dans le travail, tentons d'entrer de façon plus précise dans ce que travailler veut dire, d'une façon concrète et située, et d'ouvrir la « boîte noire » constituée par l'activité dans les approches classiques de l'engagement en psychologie du travail. Comment qualifier la nature et le contenu de l'activité déployée par les professionnels ? A partir de là et parallèlement au mouvement général d'engagement nécessaire à l'activité, comment approcher les mouvements d'engagement et de désengagement qui peuvent se développer dans l'activité ? Nous verrons notamment, en mobilisant le modèle de l'activité développé en clinique de l'activité, que si l'on rentre dans le concret de ce qui est fait par les professionnels, l'engagement et le désengagement peuvent caractériser une activité et pas une autre, ou être une modalité d'une des dimensions de l'activité et pas de l'activité dans son ensemble. Ainsi ils ne caractérisent pas de façon univoque et totale l'ensemble de l'activité ou des activités d'un professionnel : on peut par exemple s'engager dans une activité tout en se désengageant d'une autre ; à l'intérieur d'une même activité, on peut s'engager en direction d'un destinataire et pas d'un autre ; etc. En descendant à ce niveau de détails, on comprend bien comment un professionnel n'est pas « engagé » ou « désengagé », mais comment son engagement et son désengagement peuvent être changeant d'un moment à l'autre et paraître ambivalent à un même moment : l'action globale de l'individu est en quelque sorte composée d'une superposition de mouvements ou actes d'engagement et de désengagement, créant ainsi une dynamique globale d'engagement/désengagement singulière et complexe. Nous verrons aussi, pour poursuivre ce questionnement sur ce qui permet l'engagement ou crée du désengagement dans l'activité, comment la question du sens que les professionnels donnent et trouvent à ce qu'ils font peut jouer un rôle.

7.2.1. Le modèle de l'activité dirigée en clinique de l'activité

Le modèle de l'activité développé en clinique de l'activité reprend la distinction entre tâche et activité, entre travail prescrit et travail réel, en y ajoutant une distinction entre activité réalisée et activité réelle (cf.3.2.3.). S'inscrivant dans une perspective vygotskienne, Clot souscrit à la proposition de Vygotski de considérer les comportements de l'homme comme le fruit d'une lutte entre différentes possibilités : « Le comportement tel qu'il s'est réalisé est une infime part de ce qui est possible. L'homme est plein à chaque minute de possibilités non réalisés ». Et ces possibilités non réalisées ont « une réalité incontestable, tout comme les réactions qui ont triomphé ». De ce point de vue, pour étudier le comportement de l'homme, il ne faudra pas seulement étudier les « réactions qui ont triomphé » (Vygotski, 1925-1932/2017, p.76), mais aussi celles qui n'ont pas vaincu et le passage de tout ce qui était possible à ce qui s'est réalisé (les réflexes inhibés, les gestes retenus, les mots non prononcés…). Pour Clot, cette conception générale vaut particulièrement en psychologie du travail où l'activité non réalisée est bien une activité réelle : « Les activités suspendues, contrariées ou empêchées, voire les contre-activités, doivent être admises dans l'analyse. » (Clot, 2004a, p.120), ou pour le dire de façon plus ramassée, « le réalisé n'a pas le monopole du réel » (Clot, 2008b, p.111). Dans ce modèle, l'activité déployée

par les professionnels pour faire ce qui est à faire a un volume, une épaisseur, qui dépassent ce que les professionnels font de façon visible, appréhendable de l'extérieur. L'analyser demande de considérer aussi les mouvements internes, les luttes et arbitrages non visibles, ce qui est finalement non fait, non-dit, refoulé, retenu, ou occulté. De ce point de vue, que l'on aborde l'engagement et le désengagement comme des comportements ou des activités, leur approche demande de considérer ce qui est fait ou dit, mais aussi ce qui a été retenu, empêché, vaincu, et dont les conséquences subjectives sont majeures : se désengager parce qu'on n'arrive plus à s'engager ou se désengager pour établir un rapport de force avec son supérieur ne renvoient par exemple pas au même vécu subjectif.

Cette modélisation de l'activité propose aussi d'étendre la conception de l'activité du sujet héritée de Leplat et Hoc. Reprenant l'analyse de différentes situations de travail rencontrées en intervention, Clot (2004a) avance ainsi que « l'activité du sujet n'est pas uniquement tournée vers l'objet de la tâche mais tout autant vers l'activité des autres portant sur cette tâche, et vers ses autres activités à lui » (p.61), elle est « polycentrique » (p.55). Il propose un modèle de l'activité dans lequel celle-ci est triplement dirigée : « Dans la situation vécue, elle n'est pas seulement dirigée *par* la conduite du sujet ou dirigée *au travers* de l'objet de la tâche, elle est aussi dirigée *vers* les autres. L'activité de travail leur est adressée après avoir été destinataire de la leur et avant de l'être à nouveau. »[1] (Clot, 2004a, p.98). Cette triade est traversée par des contradictions, des tensions, des conflits, à l'intérieur de chaque pôle et entre les pôles. L'action du sujet se développe à partir de ces contradictions, dans des alternances où il s'appuie plus sur un des pôles, en s'affranchissant alors, partiellement et momentanément, des deux autres. Les trois pôles dirigent l'action, ils ne peuvent pas s'exclure, se substituer ou se juxtaposer, ils se combinent dans l'activité réelle. L'activité réelle consiste à agir à partir, face et dans ces conflits liés entre eux, avec un résultat jamais donné par avance.

> Le rapport des autres à l'objet est constitutif de l'activité du sujet, les échanges de ce dernier avec les autres animent la vie de l'objet, et enfin l'activité des autres est également pétrie des rapports de chaque sujet à l'objet. (…) le travail est toujours une épreuve, en entendant par là une situation qui n'offre pas toutes les réponses aux questions qu'elle soulève : une situation qui en appelle donc au sujet, le renvoyant aux autres, à lui-même, à l'objet de son travail et à ses instruments d'action et, finalement, aux attendus génériques de son activité. (Clot, 2004a, pp.113-114).

L'activité ainsi définie est à la fois médiatisée et médiatisante (Clot, 2008b). Le rapport du sujet à l'objet est médiatisé par l'activité d'autrui et des instruments d'action, techniques et psychologiques (p.86, p.122-124). Mais l'activité du sujet est aussi médiatisante dans le sens où elle est une source de liaison singulière entre les différents termes de la triade par l'entremise des instruments qu'elle mobilise. Elle intervient dans les rapports à autrui et à l'objet, et est créatrice d'objets, d'instruments et de destinataires (pp.20-21, 153-158). Enfin, la source et la compréhension de l'action du sujet sont à penser dans l'activité, mais aussi dans les liens avec les autres activités, du sujet et d'autrui, avec lesquelles elle s'articule et/ou dans lesquelles elle s'emboite.

[1] Les mises en italiques sont de l'auteur.

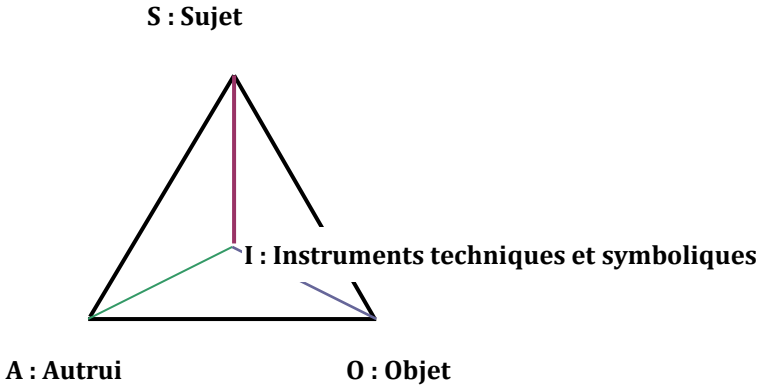


Figure 14 : Triangle de l'activité dirigée (à partir de Clot, 2004a)

Dans cette approche, le professionnel n'est normalement pas seul face aux épreuves de l'activité réelle et peut s'appuyer sur les ressources du genre professionnel. Empruntant le terme à Bakhtine (1984) qui intercale les genres du discours entre les formes (lexicales, grammaticales) de la langue et la parole, Clot (2004a, 2008b ; Clot et Faïta, 2000) intercale le genre professionnel entre le prescrit et le réel : les collectifs professionnels réorganisent la tâche et le travail à travers un ensemble d'obligations ou auto-prescriptions que les professionnels s'imposent pour pouvoir agir, à travers des repères partagés, des manières de faire et de dire, de se comporter et de travailler, jugés collectivement efficaces et acceptables, qui constituent ce genre professionnel. « Intercalaire social », « mémoire collective et transpersonnelle », le genre constitue à la fois une ressource et une contrainte pour l'action : le professionnel puise dans ces « conventions d'action pour agir » ce qu'il peut faire ou dire, mais aussi ce qu'il doit éviter (et se retenir) de dire ou de faire (Clot 2008b, p.106 et 107). Si nous tentons de penser l'engagement dans une activité modélisée de la sorte, et ce à partir de nos données de terrain, deux directions semblent empruntables : on peut regarder comment l'engagement ou le désengagement peuvent se développer à l'intérieur d'une activité (ou d'un ensemble d'activités), mais aussi regarder l'engagement et le désengagement comme des activités en soi.

Engagement/désengagement en fonction des différents pôles de l'activité

On peut se demander si l'engagement et le désengagement ne peuvent pas se décliner de façons différentes en fonction des pôles de l'activité et du rapport entre eux. Ainsi l'engagement et le désengagement, loin d'être des attributs relevant uniquement des qualités ou de la personnalité du sujet S, pourraient découler de son rapport à l'objet de la tâche (O) et aux Autres destinataires de son activité (A), et des instruments disponibles (ou inventables) pour réaliser la tâche (I). L'objet en lui-même pourrait susciter plus ou moins de mobilisation du professionnel. Dans le travail de co-analyse, nous avons par exemple vu que, chez les chefs d'équipe, les tâches de terrain étaient plus investies que les tâches administratives. Mais cette mobilisation, pour une même tâche, peut aussi varier en fonction des destinataires. On peut prendre pour exemple le chef d'équipe qui traite la plainte pour le riverain mais pas pour sa hiérarchie, et sélectionne dans la tâche ce qu'il investit : il va sur le terrain, rencontre le plaignant, cherche des solutions pratiques

et enclenche les actions à la fois techniques et administratives permettant de les mettre en œuvre, mais par contre il ne fait aucun retour à ses supérieurs hiérarchiques de ce travail de terrain, et ne leur transmet pas les éléments qu'ils demandent pour répondre à la plainte. Les destinataires ne nous ont pas semblé « par nature » susciter ou non l'investissement des chefs d'équipe : les chefs d'équipe n'accèdent pas systématiquement aux demandes des riverains, pas plus qu'ils ne se dérobent systématiquement à celles de leur hiérarchie. C'est bien en rapport avec l'objet de la tâche qu'un destinataire paraît être important, légitime, ou pas. Enfin, l'existence ou non d'outils, dans l'organisation, pouvant devenir des instruments d'action semble aussi jouer. Si nous filons l'exemple du traitement des plaintes, nous avons pu voir que certaines plaintes n'étaient plus traitées car les chefs d'équipe considéraient ne pas avoir les moyens de les traiter (pas assez de ressources humaines, pas de matériel adapté, etc.) : ce n'est alors pas l'objet ou le destinataire qui peuvent amener le professionnel à ne pas ou plus s'investir dans le traitement de la tâche, mais le manque de moyens adaptés. Le désengagement s'apparente ici à du renoncement.

Il faut noter que le genre semble aussi jouer sur les pratiques d'engagement et de désengagement. Ainsi certaines tâches ne sont pas prises en charge non du fait d'un manque d'intérêt ou du destinataire, mais parce qu'elles semblent ne pas devoir faire partie du métier pour les chefs d'équipe. Nous pensons notamment à des tâches de modifications de plans de collecte ou d'organisation de groupes de travail qui pouvaient intéresser certains chefs d'équipe mais auxquels ils se refusaient, considérant que « *ça n'est pas [leur] boulot* ».

Les engagements et les désengagements dans les différentes tâches nous semblent par ailleurs devoir être pensés en lien les uns avec les autres : toutes les tâches ne sont pas compatibles entre elles (plus un chef d'équipe fait de l'administratif, moins il fait de terrain), et les attentes des différents destinataires ne sont pas toujours conciliables (si un chef d'équipe fait nettoyer une des rues les plus propres de son secteur à la demande de sa hiérarchie, il satisfera ses supérieurs et le plaignant concerné, mais pas les riverains d'à côté, et en général pas ses éboueurs qui trouvent la demande absurde voire injuste). Se désengager, à certains moments, de certaines tâches ou vis-à-vis de certains destinataires, peut alors permettre de rester engagé ou de s'engager dans d'autres tâches ou vis-à-vis d'autres destinataires. C'est, nous semble-t-il, le cas dans le désengagement des chefs d'équipe vis-à-vis de demandes hiérarchiques qui les mettent trop en contradiction avec les réalités du terrain. Ne pas répondre à certaines de ces demandes, quand elles leur paraissent par exemple trop éloignées de l'évaluation qu'ils peuvent faire, avec les éboueurs, de la malpropreté des rues, leur permet de répondre aux attentes des équipes qui demandent, elles, à leurs encadrants d'affecter les moyens humains et techniques en fonction des besoins réels. De même, c'est en désinvestissant certaines activités de *reporting*, ou en les faisant de façon superficielle, que les chefs d'équipe peuvent garder de la marge de manœuvre et du temps pour d'autres activités.

L'engagement et le désengagement : des « activités » en soi ?

Enfin, l'engagement et le désengagement peuvent aussi être regardés comme des activités en soi, et pas seulement comme des modalités d'une activité qu'on ferait avec plus ou moins d'engagement. Nous pensons plus précisément à deux cas[1]. Le premier est celui des activités de désengagement ou d'engagement adressées à la hiérarchie ou, d'une façon générale, à l'organisation. Ne pas venir à une réunion, en « se faisant porter pâle » ou en posant sciemment un jour de congé ce jour-là, n'est pas forcément à regarder comme un désengagement général de l'activité ou un désintérêt pour la réunion en question, mais comme une façon de faire pression sur sa hiérarchie pour tenter d'établir d'autres rapports qui permettront de mieux travailler. Il s'agit, en quelque sorte, de se désengager délibérément à un endroit où ça se voit, pour tenter de construire d'autres relations de travail dans lesquelles on pourra s'engager. A l'inverse, les professionnels peuvent aussi s'engager de façon ostensible, en vue par exemple d'obtenir un avancement accéléré. Ce qui fait leur mobilisation dans l'activité n'est alors ni l'objet, ni ses destinataires, mais la possibilité par l'activité de montrer son engagement.

L'autre cas de figure est celui où les professionnels, face aux impossibilités de réaliser leur travail, cherchent à se désengager. Le désengagement est alors finalement tourné vers soi, avec une tentative d'agir sur ce qu'on met de soi dans le travail ou sur ses représentations du travail. Mais la tentative n'est pas toujours fructueuse : le « puisque c'est comme ça, je m'en fous » est vite dit mais pas vite fait, et nous avons à différents moments pu voir les professionnels en lutte avec eux-mêmes pour tenter de se désinvestir. D'autres fois, le même point de départ (ne pas réussir à faire du bon travail) amène à une activité d'engagement, ou plus précisément de maintien de l'engagement, avec des efforts toujours tournés vers soi, cette fois-ci pour essayer de cultiver un intérêt et un investissement, même minimaux, pour ce qui est à faire. Les deux ne nous ont pas semblé être exclusifs l'un de l'autre, pouvant se retrouver chez un même professionnel, successivement ou même simultanément, dans un rapport ambivalent à la situation où les impossibilités mènent à un retrait et un renoncement simultanément désirés et combattus.

De ce point de vue, la participation à l'intervention a pu pour certains relever d'une activité d'engagement : il s'agissait d'essayer, en participant, de maintenir ou recréer leur intérêt pour leur travail, de casser la routine quotidienne et de sortir d'une forme de passivité, ou encore dans une forme de rationalité beaucoup plus pratique d'obtenir un avancement accéléré en signifiant son engagement par sa contribution à un projet « en plus » de son activité quotidienne. L'intervention ne constituait alors pas tant pour eux une nouvelle activité avec de nouveaux objets et de nouveaux destinataires, qu'un instrument servant une activité d'engagement ayant sa rationalité propre et personnelle.

[1] Ces situations sont apparues plus précisément dans les moments de crise rencontrés dans l'intervention, notamment lors de ce que nous avons appelé la « crise des faisant-fonction » ou lorsque des professionnels ont quitté le dispositif des interventions. Ce sont des moments où s'est posée, à un niveau plus explicite, et peut-être plus conscient, la question de l'engagement et du désengagement des professionnels, et où ces derniers ont pu exprimer, en mots et/ou en actes, leurs tentatives pour s'engager ou se désengager de leur métier ou fonction de chefs d'équipe.

7.2.2. Le sens de l'activité

Dans sa définition du pouvoir d'agir, Clot (2008b) avance que celui-ci est hétérogène : « On peut dire qu'il augmente ou diminue en fonction de l'alternance fonctionnelle entre le sens et l'efficience de l'action où se joue le dynamisme de l'activité, son efficacité. » (p.12). C'est peut-être de cette dynamique que se nourrit l'engagement dans l'activité. Dans nos traces, l'engagement peut être très alimenté par le sens, le désengagement par la perte de sens et le manque d'efficacité et d'efficience. Si nous repartons de la proposition selon laquelle les professionnels s'engagent plus ou moins dans leur activité concrète, notamment en fonction des objets et/ou des destinataires de cette activité, on peut se demander ce qui explique ces différents degrés d'engagement, ce qui pousse un professionnel à se mobiliser ou non, dans telle ou telle direction. La question du sens que revêt pour les professionnels ce qu'ils font, à la fois sur le plan de leur activité en général, et sur celui de leurs actions concrètes, nous paraît pouvoir jouer là un rôle important. Chez Leontiev, le sens conscient pour l'homme articule ces deux plans, à l'intersection entre un motif ou un but général et les buts immédiats de l'action : il est créé par le rapport « entre ce qui incite [l'homme] à agir et ce vers quoi son action est orientée comme résultat immédiat » (Leontiev 1975/1984, p.310).

Psychologue s'inscrivant dans la perspective dite « historico-culturelle » russe, ouverte par Vygotski, Leontiev s'intéresse plus particulièrement à l'activité dans ses rapports avec la conscience et la personnalité, et fait de l'activité un objet central pour la psychologie concrète qu'il cherche à développer. Les processus de l'activité médiatisent les relations du sujet au monde réel. D'abord extérieurs et pratiques, ils prennent la forme d'une activité intérieure dans le reflet psychique de la réalité qu'ils constituent. La pensée et la conscience sont déterminées par la « vie des hommes » : dans l'activité, les hommes transforment le monde et se transforment eux-mêmes ; le psychisme est engendré par les contradictions, les dédoublements, les transformations qui caractérisent l'activité concrète. Ainsi :

> L'analyse de l'activité constitue précisément le point décisif et la méthode principale de connaissance scientifique du reflet psychique, de la conscience. (…) étudier le psychisme individuel, c'est analyser l'activité des individus dans les conditions sociales et les circonstances concrètes qui échoient à chacun d'entre eux. (Leontiev, 1975/1984, p.25).

Leontiev propose une modélisation de l'activité humaine qui articule l'activité et son motif, les actions et leurs buts, les opérations et leurs moyens. Il n'y a pas d'activité sans motif, sans but général conscient qui constitue l'objet de l'activité. Une activité est composée d'actions qui la réalisent, et l'action est « un processus soumis à la représentation du résultat qui doit être atteint, c'est à dire un processus soumis à un but conscient » (p.113). Le motif de l'activité a une fonction incitatrice pour l'homme, et ses actions sont orientées vers des buts. La formation des buts est un élément essentiel dans le développement de l'activité des sujets : « les buts ne s'inventent pas (…), le sujet ne se les assigne pas de façon arbitraire. Ils procèdent de circonstances objectives » (p.117). Les buts se construisent concrètement dans l'action, en lien avec les conditions qui permettront de les atteindre : « la détermination et la prise de conscience des buts n'est en aucun cas un acte automatique et instantané, mais un processus relativement long d'approbation des buts par l'action, au cours duquel (…) ils acquièrent un contenu concret » (p.117). Autrement dit, le motif de l'activité se concrétise dans les buts de l'action. L'action se compose ensuite d'un ensemble d'opérations qui sont les moyens de son accomplissement.

Dans cette perspective, la conscience n'est pas un dérivé psychologique de la seule activité cognitive de l'homme, elle est le « reflet du monde en fonction des rapports réels de la vie du sujet tels qu'ils se sont formés, en fonction de son être réel » (pp.305-306). Plus précisément, pour Leontiev, la conscience renvoie au sens que revêt pour l'homme ce qu'il connaît, au sens que revêt pour lui la réalité. Et pour l'homme, ce sens est donc créé par le rapport entre le motif de son activité et le but immédiat de son action.

> D'un point de vue psychologique concret, le sens conscient est créé par le rapport objectif se reflétant dans le cerveau de l'homme, entre ce qui l'incite à agir et ce vers quoi son action est orientée comme résultat immédiat. En d'autres termes, le sens traduit le rapport du motif de l'activité au but immédiat de l'action. (Leontiev, 1975/1984, pp.310-311)

Le sens change ou se développe, si les motifs de l'activité changent ou se développent. Pour comprendre le sens d'une action, au-delà de son contenu objectif et des résultats escomptés, il faut comprendre quel est le motif de l'activité dans laquelle elle s'insère, il faut prendre en compte son motif subjectif.

S'appuyant entre autres sur Leontiev, Clot (2004a, 2008b) fait du sens un élément central de la régulation et du développement de l'activité. Le sens de l'activité est défini comme ce qui rattache les buts de l'action immédiate aux mobiles qui incitent les professionnels à agir. À l'inverse, l'activité perd son sens quand les buts de l'action en cours se délient du motif de leur activité. Le but effectif du sujet n'est pas le but de la tâche (Leplat et Hoc, 1983). Ce dernier ne constitue une incitation réelle qu'en fonction de son statut dans les activités sociales et personnelles du sujet, que s'il est investi par le sujet. La visée du sujet est par ailleurs prise dans le processus vivant de l'activité : au cours de l'activité, le sujet peut développer de nouveaux buts, de nouvelles intentions, et développer de nouveaux instruments techniques ou symboliques comme moyens de ses nouvelles visées. Ainsi, il ne faut pas concevoir la visée, les buts et les intentions du sujet comme venant de lui indépendamment de l'activité : ils se forment, se déforment et se reforment, dans la rencontre entre l'activité en cours et les autres activités (les siennes et celles des autres). Clot souligne qu'« un même but peut avoir un sens différent selon les sujets et, pour un même sujet selon les situations et les moments » (Clot, 2004a, p.125).

Le destinataire de l'activité joue un rôle important. Une activité même solitaire est toujours adressée et, si le travail perd son sens « quand il ne permet plus la réalisation des mobiles vitaux et des valeurs [du sujet] » (2004a, p.70), il le perd aussi quand il est privé de destinataire. Mobilisant des travaux de De Keyser (1983) qui montrent comment les travailleurs sont prêts à accroitre la charge mentale de leur travail pour le maintenir dans un tissu de relations sociales, Clot insiste sur cette importance de l'adressage et de la relation à autrui dans l'activité, relation « qui n'est pas seulement un contexte », mais « est constitutive de l'activité » (Clot, 2004b, p.323). Dans les exemples qu'il mobilise, Clot montre que le sens n'est pas figé, mais remis au travail dans l'articulation entre les occupations et les préoccupations des professionnels : développées dans le fil de l'activité réelle, elles peuvent se répondre et participer à la formation de nouveaux buts et d'un sens nouveau de l'activité, tant que les professionnels trouvent des destinataires et des ressources pour faire face aux nouvelles questions, opératoires et subjectives, qui se posent.

Ce sens constitue nous semble-t-il un moteur pour l'engagement des professionnels : c'est lui qui incite à l'action. A l'inverse, quand l'activité perd son sens pour le sujet, le sujet se retire de l'activité. Un des risques de l'expérience répétée et durable de cette perte de sens, sans découverte pour le sujet de nouveaux buts, est la décompensation psychopathologique.

> La perte de sens de l'activité la dévitalise, la désaffecte en rendant psychologiquement factice la poursuite de l'action. L'action attendue une fois accomplie et la performance attestée peuvent même perdre pour eux leur fonction psychologique s'ils ne s'y reconnaissent pas. La visée du travail exigé devient alors psychologiquement étrangère à l'activité des sujets dont l'objet est ailleurs. Les actions réalisées rivalisent dans leur activité avec celles qui devraient et surtout pourraient l'être. La réalité psychologique de ces conflits dans l'objet même du travail est la source de puissants affects qui ne trouvent pas toujours de destins favorables. (Clot, 2008b, p.9)

Le développement du sens de l'action augmente le rayonnement possible de l'activité et la vitalité du sujet. Mais l'énergie et la vitalité acquises peuvent se perdre sans réalisations concrètes, sans mises en œuvre. Il faut donc qu'elles s'accompagnent d'une forme d'efficacité, de l'accomplissement d'opérations, d'actions qui aboutissent, et qui peuvent en retour pérenniser et même renouveler l'énergie et la vitalité. C'est sans doute ici aussi, et pas seulement dans la perte de sens, que peut se nicher le désengagement : quand les professionnels ne trouvent pas les moyens de leurs objectifs. Les exemples ont été nombreux au cours de notre intervention, où les professionnels expliquent ne plus faire par expérience de l'inefficacité de leur action. Le motif n'est pas désinvesti dans l'absolu, mais délaissé par impossibilité de le réaliser.

Si sens et efficience fonctionnent ensemble dans la dynamique développementale de l'activité, du point de vue de l'engagement et du désengagement, ce que nous avons pu rencontrer sur notre terrain amène à distinguer leur impact. Le sens nous semble jouer un rôle central dans la dynamique de l'engagement et du désengagement : le motif de l'activité et son articulation avec les buts immédiats de l'action apparaissent porteurs de sens, tandis que la déliaison des motifs et des buts ou l'absence de motif avec des buts désinvestis, prescrits mais non appropriés par les professionnels, poussent du côté du désengagement. Avec une nuance néanmoins : poursuivre un motif n'amène pas toujours à s'engager, mais peut au contraire nécessiter des formes de désengagement de l'activité, comme c'est par exemple le cas dans les désengagements que nous avons qualifiés de revendicatifs. Les actions du professionnel sont alors motivées, mais elles impliquent un usage très particulier de soi du côté d'un investissement retenu par rapport aux prescriptions organisationnelles. L'efficience et l'efficacité, elles, nous semblent surtout jouer sur le désengagement, dans des situations où à force de chercher à faire sans effet (faute de moyens ou de moyens appropriés pour réaliser la tâche), les professionnels choisissent et tentent de ne plus s'engager (trop) dans la réalisation de la tâche. Sous cet angle, l'engagement et le désengagement peuvent aussi se voir comme le *produit* de l'activité, et pas seulement comme ses *modalités*, des *activités en soi*, ou encore une *condition* de l'activité pour ce qui concerne l'engagement (dont nous avons vu qu'il était par définition requis dans toute activité, une mobilisation minimale étant nécessaire pour permettre l'exécution d'une tâche).

7.3. Les conduites d'engagement et de désengagement

Notre tentative de comprendre les processus d'engagement et de désengagement que nous avons observés, et notamment leur caractère parfois ambivalent et conflictuel, nous a amenée à chercher par ailleurs des ressources théoriques du côté de la psychopathologie, de la psychodynamique et de la psychosociologie du travail. Il s'agira pour nous, à travers ces perspectives, de tenter de saisir la dynamique de ces processus pour les sujets, leur sens et leur fonction sur un plan subjectif, en lien avec les situations de travail dans lesquelles ces sujets sont individuellement et collectivement plongés, tout en contribuant à les produire. L'engagement comme le désengagement peuvent être regardés comme des conduites ayant une rationalité subjective ou pathique, et nous nous demanderons notamment dans quelle mesure ils pourraient permettre une forme d'adaptation ou encore relever de stratégies de défense individuelles ou collectives. Cette recherche du sens que peuvent revêtir l'engagement et le désengagement nous amènera aussi à nous interroger sur leurs liens possibles avec des processus de résistance et de dégagement au travail.

7.3.1. Des conduites d'adaptation

La psychopathologie du travail française qui se développe après la seconde guerre mondiale, autour notamment de Paul Sivadon, Louis Le Guillant et Claude Veil, est préoccupée par la question de la réadaptation sociale et professionnelle des malades mentaux. Ces psychiatres d'un type nouveau pratiquent une« psychiatrie d'extension » ou « psychiatrie sociale » (Billiard, 2001) qui se préoccupe de la prévention des troubles mentaux et de l'intégration des malades mentaux partout où ils sont. Ces psychiatres se tournent vers les milieux de vie de la cité et notamment celui du travail, et nouent des liens et collaborations forts avec des médecins du travail et les services médicaux et sociaux d'entreprise. Ce courant développe alors un intérêt plus spécifique pour la santé mentale des professionnels en emploi, mais aussi pour les accidents, fatigues et troubles psychopathologiques qui semblent liés à certaines conditions de travail, voire à certains métiers. La question n'est alors plus seulement celle de l'adaptation ou de la réadaptation des malades mentaux, mais aussi celle de l'adaptation entre le travailleur et la tâche et des effets potentiellement pathogènes du travail (Billiard, 2001, 2011). Dans ce courant, les travaux de Claude Veil paraissent particulièrement pertinents pour penser la question de l'engagement et du désengagement comme des processus dynamiques relevant d'un sujet, et plus précisément d'un sujet dans une situation donnée.

La psychopathologie développée par Claude Veil dépasse le cadre des manifestations psychopathologiques pour s'intéresser aux comportements des salariés qui pourraient sembler « inconséquents » et tenter de les comprendre (Billiard, 2011). Veil cherche à mettre en perspective les apports de différents spécialistes (psychiatres, psychologues, médecins du travail, ingénieurs en organisation, travailleurs sociaux, etc.) pour s'attaquer aux problèmes concrets que pose la santé mentale dans un monde du travail mouvant et traversé par des changements organisationnels forts, avec notamment le développement de la rationalisation du travail. Il s'intéresse à l'adaptation et à la désadaptation dans une perspective qui arrime la psychopathologie « à la fois à l'histoire du sujet et ses moments de basculement dans la

maladie (…) et aux normes de travail » (Lhuilier, 2012, p.12). Pour Veil, « l'inadaptation n'est pas un absolu ; elle est toujours relative à une situation ou un ensemble de situations » (Veil, 2012, p.67)[1] : ce n'est qu'en fonction de la situation qu'une conduite peut être dite adaptée ou inadaptée. De ce point de vue, l'engagement et le désengagement pourraient être regardés comme des formes d'adaptation dans une situation de travail particulière. Pour ce faire, nous partirons des travaux de Veil sur l'absentéisme.

L'absentéisme

Dans un rapport présenté aux Journées de la santé mentale organisées les 19 et 20 novembre 1960 par la Ligue française d'hygiène mentale, Veil propose d'examiner l'absentéisme comme un comportement chargé de significations dans une situation donnée : le salarié le vit « comme l'exercice d'un droit, comme une défense plus ou moins consciente contre une tension, contre l'insatisfaction qu'il éprouve de ses conditions de travail, morales, psychologiques, matérielles » (Veil, 2012, p.151). De ce point de vue, l'absentéisme constitue un mécanisme régulateur d'adaptation de l'homme à son travail : « Comme la fatigue, il constitue un frein qui intervient avant l'épuisement, avant la désadaptation. Il réalise un retrait ou une fuite avec ce que cela comporte comme aspects positifs de défense du moi et comme possibilités de déclenchement pathologique ». (p.151).

Cette approche amène l'auteur à mettre en évidence la complexité du phénomène et l'impossibilité d'arriver à une interprétation pertinente de l'absentéisme sans prendre en compte une pluralité de facteurs. Il critique notamment l'idée que la présence serait forcément bonne et l'absence forcément mauvaise. Dans son rapport, la présence au travail apparaît tout aussi équivoque que l'absence : « La présence au travail exprime non seulement la satisfaction du personnel mais encore les pressions dont il est l'objet. Les absents n'ont pas toujours tort, il y a des présents qui sont comme s'ils n'étaient pas là, et il y a des absents qui travailleront double à leur retour. » (p. 166-167). Il souligne par ailleurs que le pathologique n'est pas forcément du côté de l'absentéisme et introduit finalement la question du « présentéisme » en donnant l'exemple de malades présents qui « se refusent de s'absenter » (p.154), y compris s'ils font courir le risque d'une contamination à leur entourage professionnel. Il met aussi en garde contre la tentation d'essayer de distinguer un absentéisme légitime d'un absentéisme illégitime, ou « pathologique », qui renverrait à des absences non légitimes mais de bonne foi. En effet, demande Veil, « qui saura dire à coup sûr dans chaque cas particulier d'absence quelles sont les parts respectives du "non vouloir" et du "non pouvoir travailler" ? » (p.154).

L'absentéisme se situe, selon Claude Veil, à la rencontre entre une situation et un individu, et ne relève en aucun cas de prédispositions ou dispositions uniquement individuelles : « Il résulte toujours d'une multiplicité de causes, les unes officielles et les autres implicites, les unes directes et les autres indirectes, les unes superficielles et les autres profondes » (p.151). À partir de la compilation d'un ensemble d'études, il propose des facteurs de variation de l'absentéisme : des facteurs généraux, des facteurs propres à l'entreprise et des facteurs individuels. Les facteurs qui

[1] Nous nous référerons ici à deux textes de Veil, tous les deux réédités par D. Lhuilier en 2012 (Veil, 2012). Le premier, *Phénoménologie du travail,* qui permet de comprendre la signification du travail pour Veil et l'approche qu'il en développe, date de 1957, le second, *L'absentéisme*, de 1960.

joueraient le plus sur l'absentéisme sont ceux liés à l'entreprise. Il évoque notamment les techniques de travail, d'organisation du travail et de commandement parmi les facteurs propres à l'entreprise jouant sur les absences. Ses observations de cas individuels l'amènent par ailleurs au constat que le taux de présence des professionnels augmente quand on fait quelque chose pour eux, quand on leur accorde des avantages, indépendamment de leur état de santé.

Au terme de son inventaire des facteurs jouant sur l'absentéisme, Veil propose de considérer que l'absence est toujours une conduite significative, à comprendre, dont la signification est loin d'être univoque et qui traduit une « inadaptation subjective et relative », « fruit de conflits non résolus qui concernent soit la vie au travail, soit la vie hors travail, soit l'articulation de ces deux champs » (p.166). Veil résiste ainsi à une approche purement individuelle de l'absentéisme, en termes de psychopathologie ou d'inadaptation du sujet, pour introduire des facteurs socioculturels et des facteurs tenant à l'entreprise. Sa conclusion en fait un indicateur central de l'adaptation des travailleurs à leur tâche et un mécanisme régulateur de l'activité humaine :

> L'absentéisme est un comportement psychosocial universel, toujours important, et parfois si massif qu'il désorganise complètement le travail industriel ou administratif, mais si méconnu que l'on éprouve des difficultés à le définir avec précision. *A fortiori*, sa mesure et l'évaluation de ses conséquences se révèlent malaisées. Mais toutes les études sérieuses aboutissent aux mêmes conclusions : l'absentéisme est un des témoins les plus sensibles de l'adaptation des travailleurs à leur tâche et des satisfactions qu'ils y trouvent, un des symptômes les plus significatifs des conflits de motivations, et, tout compte fait, constitue l'un des mécanismes les plus souples de la régulation de l'activité humaine. (…) Toute absence traduit une relation déterminée entre un individu et la situation à laquelle il est confronté. Parfaitement justifiée par des raisons probantes d'intérêt général et particulier, la « lutte contre l'absentéisme » ne saurait consister pour autant ni à « briser le thermomètre », ni à « bloquer la soupape de sûreté ». En tant que symptôme, s'il vient à dépasser un certain taux d'étiage, l'absentéisme appelle une analyse approfondie, puis une action éclairée sur les facteurs matériels, économiques, juridiques, psychologiques et physiologiques qui le conditionnent. (Veil, 2012, pp.173-174)

De l'absentéisme au désengagement ?

Nous retrouvons dans ces analyses un ensemble d'éléments pertinents pour analyser et comprendre les conduites d'engagement et de désengagement au travail qui, comme les présences et les absences, ne semblent pouvoir se comprendre qu'au croisement d'éléments individuels, sociaux et organisationnels. Ces conduites constituent des façons de faire potentiellement adaptées ou inadaptées, d'une façon toujours relative, en fonction de la situation et par rapport aux conditions du milieu. Comme l'absence, le désengagement n'apparaît pas être mauvais en soi : il permet des régulations de l'activité et peut être vu parfois comme une solution à un « conflit pouvant être plus ou moins étroitement lié au travail » (p.155). A l'inverse, l'engagement ne relèverait-il pas dans certaines conditions d'une impossibilité à se désengager à la portée potentiellement pathologique ? Enfin, d'une certaine façon, la filiation avec le travail de Veil sur l'absence et la présence peut être particulièrement forte si l'on conçoit le désengagement et l'engagement comme des formes d'absence et de présence de soi au travail.

7.3.2. Des conduites défensives

La question des défenses est importante dans les travaux de Veil. Il met en évidence des mécanismes de défense qui signalent la souffrance de l'homme et visent à l'éviter, et voit dans l'inadaptation une « saturation partielle des mécanismes de défense » (2012, p.67). Pour Billiard (2001), en montrant comment ces mécanismes de défense individuels se manifestent collectivement, Veil ouvre même la voie vers l'idée de mécanismes de défense collectifs. On l'a vu, pour lui, l'absence peut être une défense nécessaire, plus ou moins consciente. On peut se demander, dans la même perspective, si le désengagement n'a pas parfois une fonction « défensive » tout aussi nécessaire. La situation des chefs d'équipe peut en effet se constituer en épreuve psychique. Nous avons pu voir que réaliser un travail de qualité, voire réaliser le travail tout court, n'est pas chose aisée : les moyens manquent, la propreté est en soi toujours à recommencer, les difficultés rencontrées sur le terrain peinent à trouver des cadres où être discutées et travaillées, les procédures semblent régulièrement déliées des réalités du terrain constituant alors non une ressource mais une contrainte en plus dans une situation complexe. Dans les activités plus spécifiquement analysées au cours de l'intervention, les chefs d'équipe font au quotidien l'expérience de leur impuissance, des écarts entre leurs besoins et leurs analyses de terrain d'un côté, et les moyens et prescriptions de l'organisation de l'autre, du manque de moyens adaptés et d'interlocuteurs réactifs, et des difficultés à réaliser un travail correct à leurs yeux.

Pour S. Freud, une défense renvoie, d'un point de vue dynamique, aux façons dont le moi se protège face aux « dangers internes », aux « motions pulsionnelles désagréables» du ça (Freud, 1926/2011) : « Les processus de défense sont les équivalents psychiques des réflexes de fuite et sont destinés à empêcher l'éclosion du déplaisir qui dérive de sources internes ; à cet effet, ils agissent comme régulateurs automatiques des opérations psychiques. » (Freud, 1905/1992, p. 204). La défense, précisent Laplanche et Pontalis (2007), a pour finalité « de réduire, de supprimer toute modification susceptible de mettre en danger l'intégrité et la constance de l'individu biopsychologique » (p.108) et elle opère, au moins partiellement, de façon inconsciente. Freud (1926/2011) évoque différents types de « mécanismes de défense », qui peuvent être plus spécifiquement liés avec des phénomènes pathologiques particuliers (comme le refoulement avec l'hystérie, ou les formations réactionnelles avec les névroses de contrainte). A. Freud poursuit la voie ouverte en précisant que « la défense peut porter, non seulement sur des revendications pulsionnelles, mais sur tout ce qui peut susciter un développement d'angoisse : émotions, situations, exigences du surmoi, etc. » (Laplanche et Pontalis, 2007, p.235). Elle dénombre, sans prétendre à l'exhaustivité, dix mécanismes de défense : le refoulement, la régression, la formation réactionnelle, l'isolation, l'annulation rétroactive, la projection, l'introjection, le retournement contre soi, la transformation en contraire, et la sublimation (ou déplacement du but instinctuel) qui pour elle appartient au domaine de la normalité, les autres relevant de celui de la névrose (Freud, 1936/1993, p.42-43). Pour A. Freud, l'étude des mécanismes de défense donne accès aux activités du moi : par la défense, se dessinent à la fois ce contre quoi le moi lutte, mais aussi la façon dont il le fait. En effet, comme le soulignait déjà S. Freud (1926/2011), il y a des liens étroits entre la nature de la défense employée et la nature de la névrose ou du conflit psychique vécu par le sujet : l'étude de la défense dit ainsi quelque chose de la dynamique psychique du sujet.

Par la suite, de nombreux mécanismes de défense ont pu être recensés : il n'y pas de consensus sur leur nombre et sur les classifications possibles (Ionescu, Jacquet et Lhote, 2001 ; Chabrol, 2005). Laplanche et Pontalis (2007) interrogent d'ailleurs un usage peut-être trop généralisé de la notion qui nuit à l'opérationnalité du concept. Dès les travaux de S. Freud, la littérature distingue les « défenses normales » des « défenses pathologiques ». Pour A. Freud, on retrouve dans les symptômes névrotiques des mécanismes défensifs figés, employés de façon répétée, stéréotypée, invariable. Ainsi, alors que certaines défenses seraient des réponses adaptées à la situation, d'autres seraient pathogènes ou pathologiques, car inefficaces, rigides, décalées par rapport au niveau développemental de l'individu, mal adaptées ou impropres à la situation, et/ou exclusivement d'un même type (Ionescu et al., 2001). Pour Chabrol (2005), qui classe les mécanismes de défense en fonction de leur caractère plus ou moins adaptatif[1], un mécanisme de défense n'est pas en soi inadapté ou dysfonctionnel, mais l'inadaptation ou la dysfonction dépendent plutôt des circonstances, de son intensité ou encore de la rigidité avec laquelle il est mis en œuvre. Selon lui, la plupart des mécanismes de défense, même parmi les défenses immatures ou caractéristiques de psychoses aigues, peuvent trouver un usage « sain » ou « adapté » s'ils sont mobilisés de façon légère ou modérée, et dans un moment et/ou des circonstances bien particulières.

Humour et retrait

Parmi les multiples mécanismes de défense rencontrés dans cette intervention, deux nous semblent particulièrement intéressants à regarder, en lien avec notre questionnement sur l'engagement et le désengagement : celui de l'humour et celui du retrait apathique.

Pour Freud, *l'humour* est « la plus haute [des] réalisations de défense » : « Il dédaigne de soustraire à l'attention consciente le contenu de représentation attaché à l'affect pénible, comme le fait le refoulement, et surmonte ainsi l'automatisme de défense. » (1905/1992, p.407). Il y parvient en soustrayant au déplaisir son énergie prête à se déclencher, pour la transformer en plaisir grâce à la décharge. (1905/1992, p.205). Il étudie l'humour principalement à la fin de *Le mot d'esprit et sa relation à l'inconscient* en 1905, puis dans *L'humour*, en 1927, texte dans lequel il s'intéresse au fonctionnement de l'humour d'un point de vue dynamique. Dans une situation où c'est un affect pénible qui devrait se manifester, l'humour parvient à le remplacer ou à l'atténuer en lui enlevant une partie de son énergie : « l'essence de l'humour consiste en ce que l'on s'épargne les affects auxquels la situation donnerait lieu et que l'on passe outre, par une plaisanterie, à la possibilité de telles manifestations du sentiment. » (Freud, 1927/1994, p.136). Ce déplacement se fait de façon préconsciente, automatique, et échappe à l'attention consciente. Il marque le triomphe du moi qui se refuse à la souffrance et du principe de plaisir qui s'affirme face à des circonstances réelles défavorables. Pour Bergeret, (1973), l'humour « réussi » permet une élaboration psychique « astucieuse et suffisante » (p. 543) : il permet d'aménager les représentations d'une façon à la fois

[1] Les classifications selon les effets adaptatifs des mécanismes de défenses distinguent classiquement les défenses matures (niveau adaptatif élevé), les défenses névrotiques ou intermédiaires (caractéristiques des sujets dits névrotiques mais aussi potentiellement adoptées, de façon proportionnée et limitée, par tout sujet) et les défenses immatures (liées à des troubles psychiatriques) qui relèvent des distorsions mineures et majeures de l'image, du désaveu, de l'agir et de la dysrégulation défensive (Chabrol, 2005).

logique et acceptable, qui respecte simultanément les désirs, les défenses et la réalité. Freud explique l'humour par un surinvestissement du surmoi qui se comporte alors vis-à-vis du moi non comme un censeur, mais comme une instance parentale pleine de sollicitude aimante pour son enfant « [en ramenant] le monde aux dimensions d'un jeu d'enfant qu'il n'y a plus lieu de prendre « au sérieux »… le mieux devient alors d'en plaisanter. » (Bergeret, 1973, p.545). De façon pragmatique, pour Ionescu et al. (2001), « l'humour consiste à présenter une situation vécue comme traumatisante de manière à en dégager les aspects plaisants, ironiques, insolites. » (p.183). Il n'est un mécanisme de défense que quand il est appliqué à soi-même. Le caractère déplaisant de la situation n'est pas occulté ou dénié mais le sujet parvient à se dégager des affects douloureux qui pourraient y être associés. Ce procédé est apparu régulièrement dans le travail avec les chefs d'équipe, dans des situations où les chefs faisaient ressortir, de ce qu'ils n'arrivaient pas à faire, les dimensions qui pouvaient être risibles ou cocasses. Il nous semble qu'il contribue alors au maintien d'une forme d'engagement, dans le sens où la réalité fait bien l'objet d'un discours, d'une prise de conscience, et peut même être discutée avec l'intervenante ou les collègues, mais elle est en même temps rendue suffisamment indolore pour pouvoir être supportée et qu'on continue, en pratique, à s'y confronter. Dans l'humour, il n'y a pas de perte de la réalité, mais la tentative de se soustraire à certains de ses aspects. L'humour, précise Freud, « n'est pas résigné, il est empreint de défi » (1927/1994, p.137). De ce point de vue, l'humour sert peut-être même une forme de dégagement.

Mais les limites entre l'humour et *le sarcasme*, *la raillerie* ou encore *l'autodérision* sont minces ou floues, et les effets de ces derniers ne sont pas les mêmes. Pour Bergeret (1973), il ne faut pas confondre l'humour avec d'autres formes de comiques qui ne permettent pas le même travail élaboratif, et notamment avec le « le sarcasme qui n'opère pas, quant à lui, une épargne d'affect », (p.541). Il insiste sur la subtilité de l'humour :

> On assiste [dans l'humour] à une mise en scène où la surprise par l'inattendu opère ses effets de détente et de satisfaction sans jamais sombrer dans l'incohérent ni dans l'absurde. C'est pourquoi le jeu humoristique demeure si subtil (…). La marge de réussite de l'humour s'avère étroite. Ne peut faire de l'humour qui voudrait, ni en dehors de limites très précises, bien que de telles limites restent invisibles sur le moment. (p.543)

Dans notre intervention, nous avons fait plus d'une fois l'expérience du « rire jaune », où passé un premier rire qu'on aurait pu croire franc et partagé (et qui l'était peut-être), il apparaissait que la situation n'avait rien de drôle et qu'on tentait en quelque sorte d'en rire (ou d'en ricaner) pour ne pas en pleurer. Derrière la « blague » ou le « bon mot » se retrouvent alors dénoncées et mises en scène des absurdités, des incohérences, dans lesquelles l'activité semble perdre son sens et/ou son efficacité. Il n'y a alors pas, ou plus, nous semble-t-il, de « gain de plaisir ». Au mieux, ces moments contribuent à permettre aux professionnels de partager quelque chose du vécu ou de leur analyse de la situation. Au pire, ils participent peut-être de modalités défensives radicalisées où la raillerie et le sarcasme ne servent pas une élaboration de la réalité mais son déni.

Le *retrait apathique* stricto sensu est une défense que l'on retrouve chez des personnes affectées par des pathologies mentales (comme la schizophrénie, la dépression ou la démence sous-corticale) et/ou rencontrant une situation de grande détresse qui nécessite une forte autoprotection. Ionescu et al. (2001) le définissent comme un « détachement protecteur, fait d'indifférence affective, de restriction des relations sociales et des activités extérieures, et de

soumission passive aux évènements, qui permet à une personne de supporter une situation très difficile » (p.274). Il nous semble que le désengagement observé, bien que moins extrême que cette description, peut comporter des éléments de l'ordre du retrait avec notamment une forme d'indifférence et de passivité face aux évènements. Cette indifférence et cette passivité se rencontrent dans des degrés divers, allant de l'ordre du désir et de la tentative (les professionnels aimeraient ne plus être affectés, ne plus se mobiliser) à des conduites défensives dans lesquelles elles sont de plus en plus incarnées, et ne relèvent plus de comportements passagers et/ou volontaires, mais s'imposent et caractérisent le rapport du professionnel à son travail dans son ensemble. Les impossibilités à réaliser la tâche, par exemple, paraissent ne plus avoir d'effets sur certains : ils ne cherchent plus de solution, ne semblent pas en pâtir, et finalement n'investissent plus leur activité. Nous pensons notamment aux « présents-absents » qui assurent le minimum requis sans chercher à résoudre les problèmes rencontrés et attendent que le temps passe, voire mettent en place d'autres activités sur leur lieu de travail que celles en lien avec leurs tâches. On retrouve alors une position qui pourrait se rapprocher du cynisme, décrit par Maslach et Leiter (1997/2011), pour lesquels le cynisme est une forme de retrait psychologique qui peut conduire à un désengagement total (Zawieja, 2015).

Le désengagement : une stratégie individuelle et collective de défense ?

Depuis la fin des années 1970, l'étude des défenses est particulièrement développée dans les travaux menés en psychodynamique du travail. Les psychodynamiciens du travail mettent au centre du questionnement l'analyse de la souffrance générée par la confrontation des hommes aux contraintes du travail et à l'organisation du travail. La rencontre du réel du travail génère toujours de la souffrance, mais les professionnels ne sont pas passifs face à ce qui pèse sur eux et se défendent. Par rapport à la psychopathologie du travail, cette orientation déplace alors la focale de la recherche sur les maladies mentales provoquées par les contraintes du travail à la recherche « sur la souffrance et les défenses contre la souffrance, (…) en portant le regard en deçà de la maladie décompensée » (Dejours, 2008 [1980], p.218). La psychodynamique du travail se définit alors comme l'analyse des dynamiques intra et intersubjectives, et des processus intersubjectifs mobilisés dans les situations de travail (Molinier, 2006). Elle ne cherche plus à définir des psychopathologies spécifiques au travail, mais à comprendre la « normalité souffrante », c'est-à-dire l'« équilibre psychique » ou le « compromis » que réussissent à construire les professionnels entre la souffrance au travail et la lutte, individuelle et collective, contre cette souffrance (Dejours, 1998, p.38-39).

Dans cette perspective, les systèmes psychologiques de défense sont particulièrement étudiés et apparaissent comme pouvant conjurer la souffrance (et permettre le plaisir). En effet, la souffrance n'est pas indépassable, elle peut « se transformer en plaisir lorsque le sujet parvient, par la mobilisation de son intelligence, à dépasser les épreuves que lui impose le réel et, dans une deuxième temps lorsqu'il bénéficie d'une reconnaissance sur la manière dont il s'est affronté à ce dernier » (Duarte, 2017, p. 100). Les stratégies de défense permettent de « tenir » face aux difficultés rencontrées qui mettent en péril l'équilibre psychique des professionnels. Elles sont à la fois en rapport avec ce que le sujet vit au travail, l'organisation du travail et les réalités

auxquelles il se confronte, et liées à son histoire personnelle et sa dynamique intrapsychique singulière. Elle ne transforment pas les risques et les contraintes réels, mais orientent les façons de penser et d'agir afin d'éviter ou amoindrir la perception de ce qui fait souffrir (Molinier, 2010). Mais les défenses peuvent aussi se retourner contre le sujet, voire coloniser le hors travail, et Dejours souligne leur rôle paradoxal et ambigu (Dejours, 1998, 2008).

À partir de leurs enquêtes de terrain, les psychodynamiciens du travail soutiennent l'existence, à côté des mécanismes de défenses décrits en psychanalyse, de stratégies de défenses particulières liées aux contraintes du travail. Ces stratégies peuvent être d'ordre individuel, mais aussi construites collectivement et partagées. On parle alors de stratégie collective de défense (Dejours, 2008). Elles permettent aux professionnels d'écarter ou occulter ce qui gêne, ce qui fait souffrir, ou encore ce qui fait conflit (Ganem et Gaignard, 2017), et nécessitent la participation de tous les membres du collectif pour fonctionner. Les premières stratégies collectives de défense ont été identifiées dans des collectifs masculins de métiers à risque dans lesquels elles contribuent à lutter contre la peur en déniant la réalité du danger et la vulnérabilité (Molinier, 2006). Les travaux de Molinier (2006, 2010) ont ensuite largement contribué à l'analyse de stratégies collectives de défense dans des collectifs féminisés où la vulnérabilité et la souffrance sont plus partiellement déniées pour laisser la place à d'autres stratégies permettant de « domestiquer le réel », par exemple en ayant recours à l'autodérision.

En psychodynamique du travail, des pratiques consistant à ne plus mobiliser son intelligence ou à retenir ou réduire son engagement sont considérées comme relevant ou participant de stratégies de défenses, comme c'est par exemple le cas dans la grève du zèle. Le zèle, dans cette perspective, se distingue de son acception commune[1] (Ganem et Gaignard, 2017) pour désigner « tout ce que les opérateurs ajoutent à l'organisation prescrite pour la rendre efficace ; tout ce qu'ils mettent en œuvre individuellement et collectivement et qui ne relève pas de l'"exécution" » (Dejours, 1998, p.31). Ainsi la grève du zèle consiste, pour les travailleurs, à ne plus mobiliser leur intelligence pour s'en tenir scrupuleusement aux règlements et aux consignes prescrites, ce qui « provoque dans la plupart des cas une paralysie de la production ou des erreurs majeures dans le déroulement du procès de travail. » (Duarte, 2017, p.40). C'est par exemple le cas dans des conduites décrites par Ganem (2012) chez des salariés de l'hôtellerie. Ils mettent en place des stratégies défensives de résistance et de désobéissance, qui impliquent notamment de modérer sa mobilisation, son engagement dans le travail, et passent entre autres par la grève du zèle. Nusshold (2015) identifie, lui, au cours d'enquêtes dans des centres d'appel, une position consistant à « travailler juste le nécessaire, sans assumer les échecs ni les résultats, ne faire que le minimum indispensable » ou « ce que l'on peut faire avec les outils qu'on nous donne » (p.202-203). On retrouve dans ces descriptions la façon dont les chefs d'équipe appliquent parfois la règle à la lettre et ainsi de « se couvrent », quitte à être inefficaces, ou encore voient ce qu'il faudrait faire dans une situation pour résoudre un problème mais ne le font pas, pour de multiples raisons plus ou moins conscientes, allant de motifs personnels (du type préserver sa santé, ne pas en faire trop) à des motifs plus collectifs (comme ne pas faire plus que sa fiche de poste parce qu'on n'est pas payé pour ça).

[1] Communément, d'après le Petit Robert, le zèle renvoie à la « vive ardeur à servir une personne ou une cause », et « faire du zèle » au fait de « mettre une application exagérée et ostensible dans l'exécution d'une tâche ».

Duarte (2017) observe quant à lui des conduites qu'il qualifie de « retrait (ou repli) défensif » par lesquelles les salariés tentent de se protéger du risque de surcharge, des effets de l'expérience douloureuse du déni de reconnaissance et de l'appauvrissement du travail, et plus largement de la souffrance éthique constituée par le fait de ne pas parvenir à maintenir un travail de qualité (pp.177-179, pp.379-380, p.416). L'ethos professionnel est abandonné, le retrait est alors une réponse au risque que constitue l'engagement. Il en décrit des formes individuelles et collectives, notamment dans le cadre d'une enquête menée à l'Office national des Forêts, dans laquelle il identifie un « désengagement contestataire » qui n'est pas sans nous rappeler les formes de désengagement revendicatifs observées dans notre intervention. Les marques d'engagement, d'investissement ou d'enthousiasme pour le métier sont (auto)réprimées, discréditées et raillées. Même ceux qui s'engagent encore semblent avoir des doutes sur la cohérence et la validité de leur conduite, et s'interroger sur leur « normalité » au regard de ce que leurs collègues préconisent.

> Le cynisme convoqué, s'assortissant d'une dénonciation du « système » permettant aux sujets de se vivre comme résistants au regard de l'iniquité de l'organisation en place, scelle enfin la stratégie collective de défense construite par ses travailleurs : *le désengagement contestataire*[1], reposant sur le retrait du travail forestier, la péjoration de l'engagement et du travail vivant, et la dénonciation collective du système (…). p.179

Dans une situation particulièrement dégradée, la stratégie s'érige même en idéologie défensive qui se nourrit du ressentiment et du désir de revanche des agents, et se radicalise pour devenir une fin en soi. Duarte souligne par ailleurs son coût psychique : si elle peut sous certains aspects maintenir une forme d'équilibre physique et psychique en occultant la souffrance générée par l'impossibilité de faire son travail, la contrepartie de cette stratégie est « l'émoussement de l'enthousiasme, de l'amour du métier et par conséquent de la possibilité d'éprouver du plaisir au travail » (p.180), « elle sape les ressorts du plaisir au travail et de l'estime de soi » (p.416).

Il est intéressant de noter que chez Ganem et Duarte, la « retenue » ou le « retrait » identifiés n'ont pas les mêmes implications et effets sur la subjectivité. Chez Ganem, dans le contexte particulier qu'elle analyse par ailleurs et sur lequel nous reviendrons, ne pas s'engager caractérise un rapport subjectif au travail, partagé et transmis au sein de la famille et du groupe socio-culturel, dans lequel les stratégies de résistance et de désobéissance développées permettent aux sujets de se protéger de la souffrance que peuvent générer chez eux les relations de soumission et de subordination (Ganem, 2012, p.148). Chez Duarte, par contre, le retrait est une défense qui se développe face à la souffrance générée par une situation de travail dégradée. Autrement dit, le retrait ne se situe pas au même niveau et ne renvoie pas au même mouvement subjectif dans les deux cas. Dans le premier, le rapport au travail comprend d'emblée une forme de non engagement qui soustrait à des modes relationnels (de domination, de subordination) et s'inscrit dans un système défensif plus large qui caractérise un rapport particulier au travail en général. Dans le second cas, il s'agit pour les professionnels de se désengager, alors même qu'ils étaient au préalable engagés, voire très engagés, et le retrait constitue une stratégie de défense ciblée dont on a vu qu'elle abîmait par ailleurs les travailleurs. Ces deux niveaux nous paraissent particulièrement intéressants pour penser la différence entre un désengagement, chez les chefs d'équipe, qui caractériserait presque le genre du métier et est transmis d'emblée aux nouveaux

[1] La mise en italique est de l'auteur.

(ne pas faire le travail des autres, ne pas en faire trop), et un désengagement défensif qui s'impose ou que les professionnels tentent de s'imposer face à ce qu'ils n'arrivent pas à faire et qui les ronge.

Viviers (2014), dans son analyse de la souffrance au travail des conseillers d'orientation, décrit lui aussi des stratégies de « retrait et de repli », qu'il situe moins au niveau d'un rapport global avec le travail ou l'organisation du travail, et plus au niveau d'un investissement variable des professionnels dans leur profession et leur activité professionnelle. Dans un contexte de tensions entre pratiques prescrites (par l'organisation et la profession), pratiques désirées et pratiques effectives, en lien notamment avec des orientations politiques et institutionnelles, une organisation du travail et des réalités de terrain qui contraignent fortement l'exercice du métier, les professionnels ne se reconnaissent plus dans leur profession et sont confrontés à une « souffrance identitaire de métier[1] » (p.133-136). Face à cette souffrance, différents types de stratégies sont mis en place, dont des « stratégies de retrait et de repli ». Par le retrait et le repli, il s'agit « de limiter le don de soi » (p.344). Les professionnels ne se retirent alors pas complètement de leur travail et de leur profession, mais modèrent et limitent leurs investissements et aspirations. Ils procèdent à une forme de « recadrage » qui consiste à remettre en perspective leur rôle dans le parcours des jeunes et dans l'organisation scolaire pour en poser les frontières et le relativiser. L'auteur invite ainsi à penser le désinvestissement de façon relative et nuancée, et non de façon binaire : il n'y a pas, d'un côté, ceux qui continueraient à se mobiliser face aux obstacles du travail, et, de l'autre, ceux qui baisseraient nécessairement les bras. Il souligne par ailleurs le coût « pour le métier» de ces stratégies qui ne contribuent pas à l'actualisation des pratiques et au renouvellement du genre (Viviers, 2014, 2017).

Le retrait et le repli identifiés dans ces différents écrits, qui relèvent pour nous de formes de désengagement, semblent pouvoir prendre des formes plus ou moins extrêmes et plus ou moins souples. Et ces différentes nuances ont leur importance : si le désengagement peut constituer une défense adaptée, efficace, que l'on pourrait peut-être parfois qualifiée de « réussie », on peut aussi voir que rigidifié, mobilisé de façon systématique et/ou imposé par le milieu, il ne permet plus au sujet de se mouvoir, sur un plan subjectif et dans son activité, et devient une posture pathogène. L'engagement extrême qui se coupe de la réalité n'apparaît pas plus pourvoyeur de santé et vide aussi le sujet de ses possibilités de se mouvoir dans la complexité de sa situation de travail.

[1] « La souffrance identitaire de métier constitue un espace de lutte psychique entre un désir de métier ou d'accomplissement du soi professionnel, et le réel du travail qui fait obstacle. Elle est un vécu subjectif partagé traduisant un empêchement d'agir professionnel individuel et collectif, i.e. un empêchement de transformer le monde en continuité avec le cœur de son métier qui fait qu'on ne reconnaît plus sa profession dans ce que l'on fait. » (Viviers, 2014, p.136)

L'hypothèse d'un engagement défensif par manque de capacités négatives

Si le désengagement peut ainsi se comprendre comme une conduite défensive visant à préserver son équilibre psychique, l'engagement nous semble pouvoir être aussi une défense, et pas seulement dans le cas de conduites de « sur-engagement » que pourraient constituer l'auto-accélération ou l'hyperactivité, conduites potentiellement défensives bien décrites, là-encore, en psychodynamique du travail (Dejours, 2004 ; Molinier, 2006)[1]. Nous pensons plutôt à une forme d'engagement que nous qualifierons d'« obstiné », d'« inébranlable », délié de ses effets, duquel les professionnels semblent ne pouvoir se soustraire. Ils maintiennent alors un investissement fort pour réaliser la tâche, en dépit des échecs répétés ou du manque de moyens patents pour y arriver. La débrouille, le système « D », le « prendre sur soi » sont poussés à l'extrême, ce qui d'un côté permet à ces professionnels de continuer à avoir des objectifs, de maintenir leur mobilisation dans l'activité, etc., et participe sans doute d'une forme d'équilibre psychique, mais de l'autre nourrit aussi de l'amertume et un écart croissant entre l'énergie investie et l'absence de résultats. D'une certaine façon, cet engagement repose sur une forme de déni de la réalité : celui des impossibilités de la situation et de sa propre impuissance. Certaines tâches ne sont pas réalisables, faute par exemple de moyens adaptés ou de relais efficaces, et son propre engagement ne peut pas tout pallier. La propreté des rues est par ailleurs toujours relative et éphémère, et le nettoyage imparfait et à recommencer.

Nous nous risquons à faire l'hypothèse que cet engagement défensif est en lien avec un déficit de capacités négatives. La capacité négative renvoie pour Phillips (2009) à la capacité du sujet d'être dans le doute et l'incertitude sans courir après le fait et la raison, et finalement à ce qu'il nomme une « capacité d'incapacité » (p.113). Parmi les trois capacités négatives qu'il décrit (être un embarras, être perdu, être impuissant), Phillips considère l'impuissance comme la plus nécessaire. Si l'on suit la lecture que fait Phillips de Freud, l'impuissance est originaire et indépassable, et inscrit l'homme dans la dépendance de l'aide d'autrui pour atteindre la satisfaction de ses besoins, de ses désirs. En cela, elle peut mener à ce qu'il y a de mieux : l'expérience de la satisfaction, et la constitution de « motifs moraux » (entendus comme des prédispositions, des causes, des raisons, à atteindre le bien) chez des hommes qui dépendent fondamentalement de l'aide, de la protection des autres, et des liens de compréhension et d'échange qu'ils parviennent à établir entre eux. Or, le plus souvent, l'homme se débat contre son impuissance, tentant de la dénier et de l'occulter. Elle est vue comme un problème, comme une source de souffrance. Il y aurait quelque chose d'insupportable, pour le sujet, dans la réalisation de ses limites et impossibilités, dans sa condition de dépendance, dans le caractère inéluctable de son impuissance : « dans leur majorité, les hommes modernes ne peuvent que se retourner contre l'impuissance (…), ils ne peuvent tolérer leur impuissance ni la prendre en patience » (p.87). Nous tentons alors de nous en protéger et de nous en défendre, dans des positions où l'on ne parvient parfois pas à renoncer à l'illusion de la toute-puissance. « L'impuissance ne fait désormais rien d'autre que nous inviter à obscurcir son existence. Ce n'est plus le chemin de la satisfaction, mais la racine d'un aveuglement rusé. » (p.87). L'homme peut alors se lancer dans une lutte « effrénée »

[1] Pour ce qui nous concerne, nous n'avons pas identifié ce type de conduite lors de notre intervention. Ceci ne signifie pas pour autant qu'elles n'existeraient pas dans ce milieu professionnel, mais elles ne nous sont pas apparues et nous n'avons donc pas de matériaux permettant de les discuter.

pour tenir en échec son impuissance et en venir à bout. En conclusion de son essai, Phillips évoque la figure du perfectionniste, victime d'un idéal du moi irréaliste et intraitable et dépourvu de capacités négatives, pris dans une quête paradoxale de perfection et d'autosuffisance qu'il sait impossible mais à laquelle il ne peut renoncer.

L'impuissance au travail est un vécu éprouvant, source de souffrance, mais qui peut prendre de multiples destins (Sandoval, 2012 ; Sandoval et Kostulski, 2015). Le désengagement pourrait être vu comme un moyen de se soustraire à son impuissance par la fuite, et l'engagement « obstiné », « effréné » au travail pourrait être, lui, une façon de l'occulter par le déni. S'engager malgré sa connaissance et son expérience des impossibilités de la situation, du manque de ressources et des limites de l'organisation relèverait peut-être, et dans une certaine mesure, de la difficulté à être dans l'impuissance et à faire avec, de la difficulté à accepter le caractère toujours limité des moyens et ressources que l'on peut trouver en soi mais aussi en dehors de soi. Il ne serait pas possible d'abandonner, le coût psychique en serait trop élevé. De ce point de vue, s'engager comme se désengager, dans des formes extrêmes, renverraient à une même impossibilité, où l'on n'arrive pas à faire avec les réalités de la situation et de sa propre condition, réalités qu'on tente alors de fuir, en se désengageant, ou de dénier, en s'engageant toujours plus.

7.3.3. Des conduites de résistance et de dégagement ?

Face aux épreuves psychiques du travail, les professionnels ne font pas que s'adapter ou se défendre et une troisième voie mérite d'être investiguée : celle de la résistance et du dégagement (Lhuilier, 2006 ; Lhuilier et Roche, 2009), qui ouvre vers la possibilité de retourner ce qui fait obstacle et souffrance en occasion de se transformer et de transformer son activité et son milieu de travail. Nous nous demanderons ainsi si l'engagement et le désengagement peuvent servir des conduites ou mécanismes de résistance et de dégagement.

Résistance

La question de la « résistance » revient dans les travaux développés en clinique du travail, et particulièrement en psychodynamique et en psychosociologie du travail, mais elle ne renvoie pas toujours à la même chose, comme le montre l'entretien mené par D. Lhuilier avec C. Dejours sur le rapport entre défenses, résistance et dégagement (Lhuilier, 2009) : résistance du réel constitutive de l'expérience du travail, résistance et défense contre la souffrance, résistance « au sens noble du terme » à visée éthique et politique (Dejours, in Lhuilier 2009, p.228 et suivantes). C'est cette dernière forme qu'étudie Duarte (2017 ; 2018) : enjeu central de la lutte contre les nouvelles formes d'organisation du travail et le tournant gestionnaire des 40 dernières années, cette résistance est une « praxis » qui repose sur une « coopération extra-ordinaire ». Il dit se démarquer ainsi d'une « conception extensive » de la résistance (Duarte, 2017, p.314) qui fait de toute conduite de désobéissance une conduite de résistance, ainsi que d'une conception de la « résistance comme loi de l'être » (p.316) qui pense la résistance comme ontologique, présente dans tout mouvement de vie (Lhuilier, 2009). Cette coopération extra-ordinaire est « une coopération reposant sur une pensée politique, ayant une visée éthique et se préoccupant des œuvres humaines et de la vie» (p. 320). Pour lui, il s'agit d'une « résistance éthique » (Duarte, 2017, p. 318), d'« une pratique d'opposition politique », par laquelle il s'agit de résister dans l'organisation néolibérale du travail : « 1/ contre le déni du travail vivant, 2/ contre la banalisation du mal et de l'injustice sociale, et 3/ contre la déstructuration des collectifs et l'avènement de la solitude ». (Duarte, 2018, p.142).

Les actes de résistance que peuvent constituer l'engagement et le désengagement rencontrés dans notre terrain ne relèvent *a priori* pas de ce niveau[1], mais plutôt de pratiques de résistances quotidiennes (Roche, 2016 ; Lhuilier et Roche, 2009), de « résistances nichées au creux des activités de travail » (Efros et Schwartz, 2009, p.34). Ces actes n'entrent que peu dans une

[1] Ce point pourrait être néanmoins discuté, mais cela nécessiterait d'autres éléments cliniques, et sans doute un autre type d'intervention que celle que nous avons menée. Si nous avons pu saisir des conduites d'engagement et de désengagement de l'activité qui pouvaient avoir une portée revendicative, comme tenter de se soustraire à des formes de domination ou d'instaurer d'autres rapports sociaux au travail, s'il nous est possible de faire des hypothèses sur la visée et les effets de ces pratiques sur les individus et leur activité, nous n'avons de fait pas cherché à saisir si ces différentes pratiques pouvaient s'inscrire dans une lutte plus large et nous n'avons pas vraiment rencontré de signaux allant dans ce sens. Cependant, si on suit Efros et Schwartz (2009), on pourrait avancer que ces micro-actes de résistance ne sont pas sans rapport avec une résistance au « sens noble » : constitutifs et inhérents aux activités de travail, ils débouchent sur de multiples « transgressions [qui] participent de façon continue aux transformations des situations de travail mais également aux transformations de la vie sociale en général, dans la mesure où les valeurs en débat dans la sphère des activités de travail ne sont pas étrangères à celles de la sphère politique » (p.34).

stratégie de lutte partagée et conscientisée et sont constitués, par exemple, de désobéissances aux consignes ou au contraire d'application à la lettre de ces consignes, d'absences à certaines réunions, de courriels ignorés ou tardivement traités, etc. Ils se rapprochent des « conduites de résistance et de désobéissance au travail » identifiées par Ganem (2012) en Guadeloupe : grève du zèle, insubordination à l'autorité hiérarchique, arrêts de travail, absences, non-respect des horaires, désintérêt manifeste pour le travail (p.7 à 9). Ganem voit dans ces conduites une « stratégie de défense par la désobéissance et la résistance [qui] vise à protéger les sujets contre la souffrance d'avoir à se soumettre dans le cadre du travail salarié. » (p.148), souffrance qu'elle met en lien dans le cas des salariés guadeloupéens avec l'histoire esclavagiste et coloniale de l'île. Dans ce contexte, l'expérience du salariat et des rapports de subordination qui la caractérisent peut générer un vécu d'exploitation et d'oppression, et le sentiment d'être confronté à une volonté de domination. Les professionnels développent alors des stratégies qui visent à la fois à résister à ces rapports et à se défendre de la souffrance qui en découle. La résistance passe notamment par des formes de désengagement avec « un contrôle sur la mobilisation de son ingéniosité » (Ganem, 2012, p.78) et « une retenue de l'engagement à servir » (Ganem et Gaignard, 2017, p.23).

Dans le contexte qui est le nôtre, la désengagement pourrait ainsi peut-être être mis en lien avec une forme de résistance à la subordination, subordination qui nous semble être relativement forte : de par le statut même d'agent de la ville de Paris qui doit « obéir » et le poids des élus dont il faut « suivre les directives» (cf. 1.2.3. et 1.2.5), mais aussi de par l'organisation et la « culture » du service. Nous l'avons vu, la ligne hiérarchique est longue et les chefs d'équipe ont finalement beaucoup de « chefs ». Le commandement et l'organisation territoriale de la propreté ont été à plusieurs reprises décrits par nos interlocuteurs comme suivant une logique militaire avec des « divisions », des hommes et des moyens à « déployer » sur des « zones de traitement», dans laquelle « on ne demanderait pas de réfléchir mais d'exécuter les ordres ». Si cette description peut sembler caricaturale, le poids de la hiérarchie, des règles et des directives s'est avéré être bien présent au quotidien. Nous avons pu le saisir dans ce que le travail de co-analyse a permis d'attraper de l'activité des chefs d'équipe, mais aussi dans notre propre activité au cours de l'intervention qui a parfois impliqué de négocier pour accéder librement et directement aux chefs d'équipe, et pour que leur participation au dispositif ne soit ni l'effet d'un ordre, ni soumis à autorisation, mais un acte volontaire et ne nécessitant pas d'autorisation hiérarchique. De ce point de vue, certains actes de désengagement observés auraient à voir avec la résistance infra-politique décrite par Scott (1990/2006): faute de pouvoir gagner une bataille ouverte, les « subalternes » déploient des stratégies ou stratagèmes discrets, des actions non déclarées et non visibles, qui constituent aussi une forme de lutte contre un ordre établi auquel ils peuvent se vivre assujettis. Si cette lutte est souterraine, non publique, elle n'en oppose pas moins des résistances tenaces et obstinées (Roche, 2016).

Certaines formes de désengagement nous semblent plus particulièrement pouvoir se comprendre comme des tentatives de résister à l'organisation et même d'agir sur elle. Nous l'avons vu, certains actes de désengagement relèvent d'un engagement pour faire fonctionner le service d'une manière différente et, du point de vue des auteurs de ces actes, meilleure. L'intelligence n'est alors plus mobilisée pour combler les écarts entre le prescrit et le réel, mais pour tenter d'infléchir la prescription et d'agir, à petite échelle, sur l'organisation du travail, et finalement d'y poser sa marque ou son point de vue. C'est sous cet angle que ces actes nous semblent relever de la

résistance : résistance contre l'organisation en place, et résistance de la subjectivité de sujets qui cherchent à ne pas seulement exécuter mais aussi à initier, orienter, faire vivre une expertise et un professionnalisme de terrain qui leur sont propres. On peut y voir aussi une forme de résistance à une organisation qui tenterait de convoquer la subjectivité et l'initiative de façon sélective, dans laquelle les professionnels devraient s'investir subjectivement, participer, mais en « restant à leur place », « sans faire bouger les lignes ». Mais on ne peut « contingenter la pensée humaine, pas plus au travail qu'ailleurs » (Efros et Schwartz, p.40). Ces actes seraient des « transgressions » doublement nécessaires : nécessaires pour travailler et nécessaire à la vie du sujet.

> Transgresser sera donc produire d'une autre façon que celle qui avait été ordonnée (…). C'est à la fois une nécessité de toute séquence opératoire efficace et une nécessité du « vivre en santé » ; nécessités qui sont en elles-mêmes de nouvelles sources d'incertitudes et d'infidélité du milieu. Les formes concrètes de transgression seront diverses, déterminées par les singularités des situations ouvrant un spectre variable d'« autres possibles ». Leur occurrence est plus ou moins imprévisible tout autant que leurs effets ; elles sont susceptibles de toutes sortes de degrés de clarté dans la conscience des transgresseurs, de degrés d'explicitation et de collectivisation. Des fraudes fonctionnellement obligatoires aux entorses à un règlement, des ruses à la dérision, des provocations par l'invention technique ou encore par la désobéissance ou le retrait, jusqu'aux subversions organisées d'un ordre établi pour le transformer » (Efros et Schwartz, 2009, p.40-41).

Ici encore, les conduites d'engagement et de désengagement n'auraient pas un sens en soi, mais se comprendraient en fonction de la visée poursuivie et/ou de ce à quoi elles servent dans l'activité concrète. De façon paradoxale, un désengagement calculé, stratégique de l'activité pourrait traduire une résistance engagée, une tentative d'action, traduisant le fait qu'on n'a pas renoncé à donner du sens à ce que l'on fait, et à essayer d'améliorer l'organisation et la qualité du travail réalisé et du service rendu aux usagers. Mais résister n'est pas en soi émancipatoire, et n'est pas toujours et jamais seulement source de mouvements de transformation de l'organisation et de dégagement subjectif. Elle peut aussi alimenter des postures qui se figent et se rigidifient, « du côté de la conservation, du statu quo, de l'archaïque » (Lhuilier et Roche, 2009, p.11).

Vers des formes de dégagement ?

Sur le plan psychanalytique, Laplanche et Pontalis (2007) définissent, à partir des travaux de Lagache, les mécanismes de dégagement dans leur opposition avec les mécanismes de défense : alors que les mécanismes de défense cherchent à diminuer les tensions internes, les mécanismes de dégagement « tendent à la réalisation des possibilités, fût-ce au prix d'une augmentation de la tension ». Ils substituent aux opérations défensives automatiques et inconscientes des opérations de la conscience qui permettront progressivement au sujet « de se libérer de la répétition et de ses identifications aliénantes » (p.237). L'efficacité du mécanisme de dégagement a en effet pour condition la levée de la défense, il permet au Moi de se dégager de la répétition compulsive en s'appuyant sur une pensée symbolique permettant « la prise en considération des effets éloignés de la conduite », de « [voir] les choses de plus haut. » Lagache, (2013 [1955]). Ainsi le dégagement concerne le Moi et ouvre à des formes de prise de distance et d'ajustement en faisant appel à l'intelligence du sujet :

> Les défenses sont désinvesties au profit d'un surinvestissement des pensées liées à l'attention et la réflexion (…), les opérations de dégagement du moi ont une structure logique, font appel à l'intelligence et accroissent la liberté du sujet en favorisant la mobilité de sa conscience, en le rendant capable de changer de système de références. (Doron et Parot, 2008, p.187).

Pour Lhuilier (2006), les mécanismes de dégagement «font appel au jugement pour une adaptation à la réalité » (p.155) et passent par « l'élaboration psychique et la prise de distance » (p.156), qui atténue « la rigidité des mécanismes de défenses individuels ou des stratégies défensives collectives » (p.155-156). Au travail, l'élaboration et la prise de distance sont favorisées par l'existence d'espaces-temps dans lesquels pourront être exprimés et partagés les problèmes et les difficultés rencontrés dans l'exercice de son métier. C'est dans ces cadres sociaux collectifs que « pourront être recherchés des modes d'organisation et de coopération qui allègent le poids des contraintes psychiques et favorisent les processus de dégagement » (p.157). Les travaux de psychosociologie du travail accordent une attention particulière aux processus de dégagement (p. ex. Ladreyt, Lhuilier, Marc et Favaro, 2014 ; Ladreyt, 2017 ; Schalck, 2017) qui sont mis en lien avec les capacités et possibilités de subversion et de créativité du sujet. Face aux obstacles et freins rencontrés, aux épreuves subjectives et à la souffrance générées par certaines situations de travail, il ne s'agit alors plus seulement de s'adapter, de s'ajuster, et/ou de se protéger, mais de créer des nouvelles voies pour agir mais aussi exister au sens fort du terme : « le sujet révèle à lui-même ses propres capacités à trouver, à développer de nouveaux savoirs, à exister. (…). Par ce dégagement, le professionnel découvre qu'il n'est plus seulement agi par les demandes d'autrui mais sujet des actes qu'il pose » (Amado, Bouilloud, Lhuilier, Ulmann, 2017, p.11-12)

D'une certaine manière, le désengagement de l'activité nous semble pouvoir servir une forme de prise de distance, permettre de voir, sinon « de plus haut », au moins « d'un autre angle ». On retrouve cet aspect dans certaines pratiques défensives décrites par Viviers (2014), mentionnées ci-avant, qui nécessitent des formes de « lâcher prise » et de « recadrage ». Le discours de la « prise de distance », du « recul », nous l'avons nous-aussi rencontré chez les chefs d'équipe : il s'agissait alors de moins en faire, pas forcément en quantité mais plutôt en terme d'implication subjective, éventuellement pour se protéger mais aussi pour mieux voir, identifier d'autres voies d'action possible. Mais nous n'avons pas identifié que cette prise de distance ou ce recul amenaient à des constructions durables d'autres façons de faire, permettant par exemple d'échapper à des versions défensives et rigides d'engagement ou de désengagement du type de celles décrites plus haut, notamment parce que, dans ce que les professionnels ont pu mentionner, ces façons de faire relevaient d'un exercice solitaire. Nous rejoindrons sur ce point D. Lhuilier et l'importance du rôle que peut prendre l'existence d'un espace social de partage et d'un collectif pour construire des nouvelles façons de travailler et de coopérer susceptibles de soutenir le sujet dans des remaniements psychiques lui permettant de faire autre chose face à la souffrance que de se défendre. L'intervention, par les cadres collectifs organisés, aura peut-être permis à certains professionnels des formes de dégagement, en les amenant, dans le dialogue avec leurs collègues, à développer d'autres modalités de réaction et d'action face aux difficultés rencontrées dans la réalisation de la tâche.

7.4. Synthèse

Dans cette seconde partie théorique, nous avons proposé de regarder l'engagement et le désengagement dans leurs rapports avec l'activité. Un engagement minimal des professionnels est toujours nécessaire pour réaliser l'activité : ils doivent se mobiliser pour combler l'écart entre le prescrit et le réel, sans quoi l'exécution d'une tâche ne peut que buter sur les inattendus et les obstacles qu'elle rencontrera forcément. Lorsqu'on entre plus précisément et plus en détail, à partir des modélisations de la clinique de l'activité et des perspectives qu'elle mobilise (Vygotski, Leontiev, Bakhtine), dans ce qui constitue l'activité, et dans ce que peut vouloir dire s'engager ou se désengager de son activité, on peut identifier différentes relations entre l'engagement, le désengagement et l'activité. L'engagement et le désengagement peuvent être vus comme des produits de l'activité ou dans un rapport de « co-engendrement » avec elle : l'activité qui trouve du sens pour le sujet peut développer son engagement et son investissement dans sa réalisation ; inversement, l'activité pourrait produire du désengagement quand elle ne mobilise pas ou plus les professionnels et ne peut devenir l'instrument d'aucun objectif (qu'il soit prescrit par l'organisation, ou redéfini par les collectifs et/ou les individus).

Les obstacles rencontrés dans l'activité pourraient finalement produire des effets contraires. Face à ce qui ne fonctionne pas et qui crée chez le sujet empêché, contrarié ou dérouté, un mouvement affectif sans doute d'abord du côté de la passivité ou de l'impuissance, les professionnels pourraient en quelque sorte « fabriquer » de l'engagement et chercher à agir, s'ils en ont les ressources, s'ils voient des possibilités. De ce point de vue, l'intervention pourrait être un cadre qui permet de créer ou de soutenir l'engagement ou du réengagement pour agir, si elle parvient à développer des ressources et élargir les possibilités d'action. Mais les obstacles, dans une situation moins favorable, notamment sans ressources collectives ou organisationnelles pouvant soutenir les tentatives des professionnels, pourraient aussi alimenter le désengagement. S'engager et se désengager peuvent aussi constituer des activités en soi, qui prennent un sens en lien avec les autres activités dans lesquelles est pris le sujet ou qui sont des activités tournées vers soi, constituant une forme de travail sur soi du professionnel.

Dans le cours de l'activité, en fonction de la tâche, de son objet, de ses destinataires, des moyens et des ressources disponibles, les chefs d'équipe peuvent par ailleurs s'engager comme se désengager, et avec plus ou moins d'intensité. Si nous considérons qu'une pluralité de motifs et de buts, mais aussi d'adresses et d'instruments possibles, existe à l'intérieur d'une même activité, ou entre différentes activités concomitantes, on comprend comment les chefs d'équipe peuvent être pris dans beaucoup de mouvements d'engagement et de désengagement, simultanément et successivement. Ces mouvements se superposent et peuvent susciter en même temps de la mobilisation et de la démobilisation, de l'intérêt et du désintérêt, de la participation et du retrait, etc. De ce point de vue, les professionnels ne sont pas engagés ou désengagés, mais pris dans une réalité plus complexe, équivoque, potentiellement conflictuelle et ambivalente.

Dans cette perspective, les conduites d'engagement et de désengagement des professionnels méritent d'être regardées comme porteuses de sens non pas « en soi », mais de façon relative, en fonction des sujets et des situations auxquelles ils se confrontent. Elles émanent de la rencontre entre un ou des sujets, et une situation de travail définie par une tâche mais aussi par les moyens

disponibles pour l'exécuter, une organisation technique et hiérarchique du travail dans laquelle elle s'insère, des rapports interpersonnels et sociaux particuliers, etc. Pour le dire à la façon de Veil, l'engagement et le désengagement peuvent être pensés comme des comportements conséquents qu'il faut s'attacher à comprendre. Cette tentative de compréhension nous a amené à mobiliser différentes grilles de lectures possibles et à proposer que l'engagement et le désengagement puissent se regarder comme :

- des conduites d'adaptation et de régulation de l' « homme à la tâche » (Veil) ;
- des stratégies de défenses individuelles et collectives (Veil, Dejours, Molinier, Duarte, Ganem, Viviers), dans lesquelles le désengagement mais aussi l'engagement peuvent être des moyens pour les professionnels de tenir dans la situation de travail et de mettre à distance ce qui est pour eux douloureux et difficilement supportable ;
- des conduites de résistance « du quotidien » (Dejours, Duarte, Ganem, Lhuilier, Roche) ;
- et des potentielles tentatives de dégagement pour ouvrir, créer de nouvelles voies, d'action et d'élaboration, dans la situation (Lhuilier, Viviers)

Là encore, la signification des conduites peut être multiple : un même comportement ne répond pas toujours aux mêmes besoins et ne poursuit pas les mêmes visées, d'une personne à l'autre, ou pour une même personne d'un moment à l'autre ou en même temps.

Les professionnels ne sont ainsi pas pris dans une seule forme ou logique d'engagement et de désengagement, mais traversés par des engagements et des désengagements multiples. Il en ressort des positions complexes et nuancées, variables en fonction du temps et des situations, potentiellement contradictoires ou paradoxales, que l'intervention, en les amenant à dire ce qu'ils font et ne font pas, à se positionner, a pu révéler et prendre pour objet. L'intervention donne ainsi à voir la complexité de ces positions, mais aussi la difficulté des professionnels à les porter. Les échanges eus dans les différents cadres de l'intervention portent les traces de cette complexité et de cette difficulté.

Dans ces configurations complexes, l'engagement n'est pas forcément du côté des ressources, de la santé, de l'efficacité, et le désengagement du côté des obstacles, de la maladie, et de l'inefficacité. Il nous semble que nos observations et nos lectures amènent plutôt à identifier que le désengagement peut permettre de s'adapter, individuellement ou collectivement, à des situations trop sollicitantes, ou encore peut permettre au sujet de se protéger en se retirant d'une activité qui lui coûte subjectivement. Il peut être aussi une façon de tenter d'améliorer l'organisation ou sa situation, en essayant d'amener un service ou des supérieurs hiérarchiques à faire (un peu) différemment. A l'inverse, il n'est pas dit que l'engagement soit forcément promoteur d'efficacité et de santé : l'efficacité ne repose pas que sur la mobilisation des professionnels, et un engagement sans effets, non soutenu par des moyens collectifs et organisationnels, peut aussi épuiser. De même, un engagement dans une situation génératrice de souffrance (physique, psychologique) chez les travailleurs fait courir des risques. Les études sur le retrait comme stratégie de défense individuelle et collective montrent bien la nécessité, parfois, de pouvoir et savoir se désengager.

Thèse et hypothèses

Au terme de cette partie théorique, nos observations cliniques et nos données empiriques d'une part, les différentes perspectives théoriques mobilisées d'autre part, et la confrontation entre les deux, nous amènent à proposer la thèse et les hypothèses suivantes :

Thèse :
L'engagement comme le désengagement, que l'on peut définir comme des mobilisations variables des professionnels dans la réalisation de leur activité, peuvent prendre différentes formes et différentes fonctions. Si les personnalités et les caractéristiques de chacun jouent, l'organisation aussi, à travers les activités qu'elle permet et qu'elle empêche, et les situations qu'elle contribue à créer. Les conduites d'engagement et de désengagement permettent de s'adapter, de se défendre, de résister dans la situation, mais aussi de transformer et d'agir sur soi et son environnement. Les significations et les effets de l'engagement et du désengagement sont ainsi pluriels et ne sont pas donnés d'avance, l'engagement et le désengagement peuvent notamment être vecteurs de santé comme pathogènes. L'engagement et le désengagement se superposent et se modifient dans l'activité, pour un même professionnel, dans des configurations complexes et dynamiques, et potentiellement paradoxales et conflictuelles.

Cette thèse peut se décliner dans les hypothèses de travail suivantes :

- ⇨ H1. L'engagement et le désengagement au travail ne sont pas des états, mais des processus dynamiques, qui se développent dans la rencontre entre un sujet et une situation, et relèvent de dimensions à la fois individuelles et organisationnelles, psychologiques et sociales.
- ⇨ H2. L'engagement et le désengagement se développent et s'infléchissent dans le cours de l'activité, dont ils peuvent être des modalités, des sources, et des effets, voire des visées, dans des rapports de co-engendrement.
- ⇨ H3. L'engagement comme le désengagement peuvent être des ressources ou des obstacles à la santé des professionnels et à l'efficacité de leur travail et de l'organisation (sans forcément qu'il y ait une convergence entre ces différents niveaux).
- ⇨ H4. L'engagement et le désengagement ne sont pas exclusifs l'un de l'autre, ils peuvent être concomitants et parfois même liés, et sont potentiellement conflictuels ou ambivalents.

Quatrième partie :
Analyse des données
et résultats

Dans une démarche clinique, le langage est pris en compte comme un médiateur de l'expérience humaine, et il constitue une voie d'accès à cette expérience (Santiago-Delefosse et Del Rio Carral, 2017). Les réalisations langagières sont « un moyen d'accéder à la compréhension des processus psychologiques sous-jacents » (Kostulski, 2011, p.33). Dans notre perspective vygotskienne, ces réalisations langagières sont à considérer dans toute leur épaisseur : « les activités langagières, comme toute activité, n'échappent pas aux possibilités non réalisées conceptualisées par Vygotski et reprises en Clinique de l'Activité » (Kostulski, 2011, p.19). Ce qui n'est pas dit, le mot qui n'a pas vaincu, pour reprendre l'image utilisé par Vygotski (1925-1932/2017), ce qu'on se retient de dire ou ce qu'on ne parvient pas à dire, et le fait même de retenir ou de ne pas dire, ont une réalité pour le sujet. Là encore le réalisé n'a pas le monopole du réel. Par ailleurs, le terme de « réalisation » est à prendre au sens fort : « la structure du langage n'est pas le simple reflet, comme dans un miroir, de celle de la pensée ». Pour Vygotski (1934/1997), le langage ne peut « revêtir la pensée comme une robe de confection. Il ne sert pas d'expression à une pensée toute prête. En se transformant en langage, la pensée se réorganise et se modifie. Elle ne s'exprime pas mais se réalise dans le mot » (p.430-431). Le langage participe à créer et rendre visible une partie de ce qui se joue pour le sujet, dans son rapport au monde, aux objets, aux autres et à lui-même, et donne accès à ses « mouvements internes » (Vygotski, 1925-1932/2017).

Notre intervention nous a permis, sous la forme d'enregistrements, de films et parfois d'échanges écrits avec les professionnels (courriers électroniques) de réunir un ensemble de ces réalisations langagières. Il s'agira pour nous, dans cette partie, de confronter nos hypothèses et nos grilles de lecture des processus d'engagement et de désengagement au travail à nos matériaux de terrain, en analysant des séquences langagières qui en sont issues. Si nos propositions de conceptualisation de l'engagement et du désengagement ont une forme, sinon de validité, au moins de pertinence pour décrire les mouvements d'engagement et de désengagement des professionnels, leurs liens avec l'activité, ainsi que leurs implications subjectives, alors elles devraient nous permettre de comprendre, de donner du sens et de la cohérence, à ce qui est dit par les professionnels de ce qu'ils font et à ce que cela donne à voir de leur engagement et de leur désengagement au travail. Il s'agira donc pour nous de nous livrer à une analyse d'une sélection de dialogues qui se sont réalisés dans les cadres de l'intervention, avec pour objectif de saisir dans ces dialogues ce qui peut renvoyer à de l'engagement et à du désengagement des professionnels, et de chercher à le comprendre.

Pour confronter nos constructions théoriques et cliniques à nos données, nous avons tout d'abord cherché des conceptions du langage et des techniques d'analyse pertinentes pour analyser nos matériaux, au regard de leur nature et des questions que nous nous posons, et sélectionné et organisé, dans l'ensemble de nos matériaux, des corpus donnant à voir des manifestations et mouvements d'engagement et de désengagement des professionnels. Nous présenterons dans un premier temps notre méthodologie et nos unités d'analyse, et nous préciserons comment nous avons construit nos corpus à analyser (chapitre 8). Nous proposerons dans un second temps trois analyses détaillées (chapitre 9). Enfin nous ferons, dans le dernier chapitre de la thèse (chapitre 10), une synthèse de ces analyses, à partir de laquelle nous discuterons la conception de l'engagement et du désengagement et les hypothèses que nous avons pu formuler, à partir de nos observations, de la reprise de l'intervention et de nos lectures théoriques, au fil des parties 2 et 3.

Chapitre 8. Méthodologie d'analyse et matériaux retenus

8.1. Une analyse langagière de l'énonciation

8.1.1. Perspective pragmatique

Notre conception du langage s'inscrit dans une perspective pragmatique. Selon Moeschler et Reboul (2004), la pragmatique en linguistique peut se définir comme « l'étude de l'usage du langage » (p.17), là où les théories linguistiques classiques se consacrent à « l'étude du système [linguistique] (phonologie, morphologie, syntaxe, sémantique) » (p.19). S'intéresser à l'usage du langage et à ses effets amène à aller au-delà du contenu descriptif ou informatif d'une phrase et de la signification des mots, pour tenter de saisir le sens d'un énoncé et ce qui est communiqué dans une situation et un contexte particuliers :

> la phrase est l'objet de la linguistique : elle est principalement caractérisée par sa structure syntaxique et par sa signification, calculée sur la base de la signification des mots qui la composent. Dans cette acception, la phrase est une entité abstraite, le produit d'une théorie. Mais dans la communication, les locuteurs n'échangent pas des phrases : ils échangent des énoncés. Un énoncé correspond en effet à une phrase complétée par les informations que l'on tire de la situation dans laquelle elle est énoncée. Un énoncé est donc le produit de l'énonciation d'une phrase. (…) le sens de l'énoncé, c'est la signification de la phrase plus les indications contextuelles ou situationnelles (…). (Moeschler et Reboul, 2004, pp.22-23)

Ainsi le langage ne peut se comprendre en dehors de la pratique, comme s'il était un système linguistique immanent. Pour interpréter un énoncé, on ne peut pas s'intéresser seulement à des informations linguistiques non contextuelles, mais il faut aussi prendre en compte des éléments comme les inférences qui peuvent être faites dans une situation d'interaction, le rôle de l'implicite, l'acte que constitue l'énonciation… (Maingueneau, 1996 ; Charaudeau et Maingueneau, 2002). Les éléments donnant des informations pragmatiques et contextuelles pertinentes peuvent être linguistiques comme non linguistiques, c'est-à-dire relever ou non de l'organisation du système linguistique (Moeschler et Reboul, 2004). De nombreuses dimensions peuvent ainsi être prises en compte : la situation du locuteur, le contexte temporel et spatial de l'énonciation, des informations gestuelles ou co-verbales pour une énonciation orale, etc.

Au-delà de cette description générale, la pragmatique est composée de nombreux courants qui ne vont pas tous s'intéresser aux mêmes phénomènes, aux mêmes composantes du langage, pour donner sens aux énoncés. Au regard de notre propre objet d'étude et de la nature de nos traces, nous avons pour notre part mobilisé des travaux qui, en pragmatique, s'intéressent à l'énonciation.

8.1.2. De la nature des difficultés d'interprétation de nos matériaux à la focalisation sur l'énonciation

La reprise de nos matériaux, avec en arrière-plan nos hypothèses de recherche, a rendu saillante l'ambivalence et l'ambiguïté de l'engagement et du désengagement des professionnels dans leurs activités. Dans des cadres de co-analyses leur demandant de dire très concrètement, par rapport à des tâches précises et à partir de traces de leur activité réelle, ce qu'ils faisaient et ce qu'ils ne faisaient pas, de l'expliquer et éventuellement de le défendre en face de leurs pairs, il s'est avéré que leur engagement et leur désengagement vis-à-vis de la tâche pouvaient être variables. Ils pouvaient varier en fonction des aspects et des destinataires de la tâche évoqués, changer au cours d'un même dialogue ou d'un cadre dialogique à l'autre de l'intervention, être plus ou moins fermement défendus (dans le sens d'argumentés), voire pas défendus ou regrettés. L'engagement et le désengagement ne font alors pas toujours sens ou prennent parfois des sens changeants et multiples, avec des propos et des attitudes parfois difficiles à interpréter (du fait, par exemple, de formulations particulièrement polysémiques, ou de décalages entre ce qui est dit et la façon dont cela est dit). Les dialogues laissent alors transparaître des points de vue et des positionnements dont l'interprétation et la cohérence posent question.

Quand on visionne et/ou on écoute les dialogues qui se sont déroulés dans l'intervention, ceci est perceptible, d'une part, dans les écarts que l'on peut repérer dans ce que les professionnels disent de ce qu'ils font à différents moments d'un même dialogue ou d'un dialogue à l'autre, et d'autre part, dans un ensemble de signaux cliniques qui contribuent à créer une forme de doute sur ce que peut signifier, sur un plan psychologique, ce qu'ils disent. Parmi ces signaux cliniques, les plus manifestes relèvent de la façon dont leur prosodie ne fait parfois pas sens par rapport à ce qu'ils disent, du caractère énigmatique de certains signaux co-verbaux qui viennent amoindrir ou brouiller le sens du propos, ou encore de positions de retrait, à certains moments du dialogue, avec des professionnels qui ne défendent et argumentent pas ou peu leurs choix (de faire ou de ne pas faire) dans des énoncés qui peuvent alors sembler désincarnés. Ces différents éléments nous ont amené à nous poser la question du rapport des professionnels à ce qu'ils disent, et notamment de leur niveau de conviction, d'adhésion, concernant leurs propres propos. Dans nos matériaux, ce rapport est accessible en s'intéressant à trois plans :

- ce qu'ils disent de ce qu'ils font dans les cadres dialogiques de l'intervention ;
- la manière dont ils se positionnent par rapport à ce qu'ils disent de façon souvent implicite (à travers notamment les formes langagières utilisées, mais aussi un ensemble de signaux coverbaux) ;
- et plus rarement la manière dont ils se positionnent par rapport à ce qu'ils disent de façon explicite (quand ils prennent ce qu'ils disent de ce qu'ils font comme objet du dialogue).

Il semble possible, à partir de ces trois niveaux, d'inférer, à partir de ce que les personnes disent faire ou ne pas faire, comment elles s'engagent et se désengagent de leur activité, mais aussi comment elles se positionnent vis-à-vis de cet engagement et/ou ce désengagement (dans quelle mesure elles le regrettent ou non, s'y retrouvent ou pas, l'assument plus ou moins), et donc finalement d'accéder à une partie de l'épaisseur et de la complexité de ce que constituent, pour

elles, l'engagement et le désengagement. Pour ce faire, il nous faut à la fois nous intéresser au contenu (ce que les professionnels disent concernant la définition de ce qui est à faire et concernant ce qu'ils font concrètement en situation, et les évolutions de ce qu'ils disent à ces sujets), mais aussi au rapport des professionnels à ce contenu. Ce rapport nous semble appréhendable en nous intéressant à l'énonciation et à la prise en charge énonciative.

L'énonciation est classiquement définie comme « la mise en fonctionnement de la langue par un acte individuel d'utilisation » (Benveniste, 1974[1], cité par Charaudeau et Maingueneau, 2002, p.229). Si nous reprenons Moeschler et Reboul (1994), on peut définir l'énonciation comme l'acte qui produit l'énoncé, dans une situation particulière :

> alors que la phrase est une construction abstraite du linguiste et du grammaticien, l'énoncé est sa réalisation concrète qui apparaît lorsqu'elle est effectivement prononcée par un locuteur dans une situation donnée. Pour désigner le fait « historique » que constitue la production d'un énoncé, on parle d'énonciation. (p.529)

Charaudeau et Maingueneau (2002) précisent que l'énonciation permet de représenter des faits (dans l'énoncé), et qu'elle constitue en elle-même un fait défini dans le temps et dans l'espace. En analyse du discours, l'énonciation renvoie à un niveau global (elle s'insère dans le cadre plus large à l'intérieur duquel se développe le discours) et à un niveau local avec l'ensemble des traces qui vont permettre de caractériser des positions et positionnements énonciatifs. Dans la lignée d'A. Culioli, l'énonciation peut être regardée comme une activité d'un sujet engagé dans l'action de dire, dans une situation particulière et en relation avec d'autres sujets : « le sujet énonce pour un autre et pour autrui, à propos de et en vue de » (Ducard, 2016, p.164). À travers l'énonciation, à partir des travaux de Benveniste, le sujet parlant et l'expression de sa subjectivité sont introduits dans l'analyse. Cette présence subjective dans l'énoncé est appréhendable à travers des marqueurs déictiques (personnels, de temps, d'espace) mais aussi à travers un ensemble d'autres traces relatives au lexique, la syntaxe, etc. (Colas-Blaise, 2016).

Les travaux sur l'énonciation font apparaître des points de divergence et de débat entre différents courants et auteurs, et il n'y a pas forcément de consensus sur la définition même des concepts et des notions au cœur des processus d'énonciation, comme par exemple sur ce que qu'on appelle la « prise en charge » ou sur les rapports entre « locuteur » et « énonciateur » (Colas-Blaise, Perrin et Tore, 2016). En ce qui nous concerne, pour construire notre méthodologie d'analyse, nous avons fait le choix de nous appuyer plus particulièrement sur deux auteurs, Robert Vion et Alain Rabatel. D'une part, ils nous ont paru proposer des approches théoriques articulant très explicitement des plans socio-culturels, subjectifs et interlocutifs qui sont pertinents pour décrire et penser les mouvements psychologiques que nous cherchons à identifier. Par exemple, pour Vion (1996), dans une interaction verbale, les places énonciatives interagissent avec des places liées au cadre institutionnel et social de l'interaction (des rôles sociaux endossés singulièrement par des sujets), des places discursives liées aux tâches accomplies dans le discours mené (argumentation, explication, récit…), et des places subjectives plus directement liées à la dynamique de l'échange (l'image que l'on cherche à donner, la relation que l'on cherche à construire avec les autres). Si pour lui la prise en compte du niveau énonciatif constitue un moment essentiel de l'analyse, elle doit toujours être replacée dans un cadre multidimensionnel

[1] Benveniste, E. (1974). *Problèmes de linguistique générale II*. Paris : Gallimard, p.80.

plus large (Vion 1996, 2005). D'autre part, les travaux de Vion et Rabatel ont l'intérêt de proposer des marqueurs et indicateurs permettant d'instrumenter concrètement l'analyse de corpus, y compris l'analyse de dialogue. Enfin, les dimensions dialogiques et polyphoniques sont centrales dans ces perspectives : les énoncés sont traversés par une multiplicité de voix, et leur sens apparaît lié à un enchâssement de dialogues (internes et externes, avec soi et avec les autres, pris dans un courant de communication ininterrompu). C'est donc essentiellement à ces auteurs que nous nous référerons dans ce qui suit, mettant de côté les nuances et débats de spécialistes qui amènent des degrés de détails inutiles pour notre propre usage de ces approches.

8.1.3. Énonciation, prise de position et prise en charge

Vion comme Rabatel s'appuient sur les travaux d'O. Ducrot[1], et notamment sur la distinction qu'il développe entre le locuteur et l'énonciateur, et sa reconsidération de la distinction entre dictum et modus. Ces distinctions permettent de penser l'implication subjective du locuteur dans l'énonciation et amènent ces deux auteurs à s'intéresser aux variations de position et de prise en charge énonciative.

Locuteur et énonciateur

En s'appuyant sur les travaux de Bakhtine, Ducrot insiste sur le caractère polyphonique du discours et distingue le locuteur des énonciateurs qui portent une pluralité d'attitudes, de positions, de points de vue :

> Le locuteur est celui qui, selon l'énoncé, est responsable de l'énonciation. Il laisse des traces dans son énoncé comme par exemple les pronoms de la première personne. Le locuteur est à même de mettre en scène des énonciateurs qui présentent différents points de vue. Il peut s'associer à certains énonciateurs tout en se dissociant d'autres. (Charaudeau et Maingueneau, 2002, p.445)

Le *locuteur* est le producteur déclaré, explicite de l'énoncé, son auteur physique. C'est celui qui, dans le dialogue, communique et interagit avec un ou des interlocuteurs. Il est présent par et dans ce qu'il dit. L'*énonciateur* est, lui, à la source d'un point de vue que l'énonciation exprime. Il n'existe pas en dehors de l'acte d'énonciation. Il peut y avoir syncrétisme entre le locuteur L1 et l'énonciateur premier E1, mais aussi des énonciateurs seconds (e1, e2…en) qui se distinguent de l'énonciateur premier. Ces autres sources énonciatives peuvent être mobilisées directement et explicitement dans le discours, et exprimer par exemple des points de vue attribués par L1 à des locuteurs (l1, l2…ln), ou ne pas renvoyer à des locuteurs identifiables (voir principalement Vion, 2001, 2004 ; et Rabatel, 2014).

La distinction entre un locuteur et un ou des énonciateurs fournit un appareillage permettant d'appréhender la polyphonie du discours et l'hétérogénéité du sujet dans la parole d'un même locuteur, notamment à travers la présence de discours rapportés ou de discours représentés, et les variations des positions énonciatives du locuteur qui peut manifester plus ou moins d'accord et de distance avec les opinions ou les propositions qui traversent son discours. Le locuteur peut

[1] Et plus particulièrement sur les textes réunis dans : Ducrot, O. (1984). *Le dire et le dit,* Paris : Les éditions de minuit.

avoir un rapport fluctuant, une adhésion variable, à ce qu'il énonce. Ainsi, le sujet peut occuper plusieurs « *places ou positions énonciatives* » :

> Le sujet peut se construire une position d'énonciateur, responsable des opinions émises, partager cette position en mettant en scène d'autres « locuteurs » ou en mêlant sa voix à d'autres voix non identifiables (polyphonie), se construire une place fictive (voir la contribution de F. Cicurel) ou donner l'impression qu'il s'efface devant les opinions convoquées. Le sujet peut également se construire plusieurs places énonciatives par l'ironie, l'humour ou les gloses méta-énonciatives étudiées par J. Authier-Revuz. (Vion, 1996, p.7).

Vion parle de « *mise en scène énonciative* » pour désigner la façon dont un locuteur, plus ou moins consciemment, va organiser dans ses énoncés la pluralité des voix qu'il mobilise, avec un ou plusieurs énonciateurs, des énonciateurs identifiables ou non, assimilables ou pas au locuteur, des voix exprimant des opinions allant dans le même sens ou s'opposant, et un locuteur plus ou moins présent dans l'énonciation (voir notamment Vion, 2001).

Dictum et modus

Dans la suite des travaux sur l'énonciation de Bailly, Culioli et Ducrot, Vion et Rabatel reviennent sur la distinction classique entre un *dictum* qui renverrait à un contenu représenté et une sorte de description objective, et un *modus* qui renverrait à la modalité et donnerait la subjectivité de l'énoncé. Pour Vion (2004), « le dictum ne saurait être autre chose qu'une construction subjective relevant de la prise de position et non de la pure description » (Vion, 2004, 96). Non seulement le modus peut être incorporé dans le dictum, mais le dictum porte toujours un positionnement du locuteur par rapport à ce qu'il dit.

> Le locuteur intervient donc, de manière largement non consciente, à différents niveaux de sa production langagière. Il intervient d'abord dans la construction subjective d'une représentation correspondant à un dictum (…) qu'il va assortir inévitablement, à un second niveau, de modalités plus ou moins explicites. Il intervient enfin, de manière facultative, par une modalisation impliquant un dédoublement énonciatif avec un commentaire réflexif sur l'énoncé ainsi constitué. Ces trois domaines d'intervention peuvent donner lieu à une convergence ou à des divergences quant à ses modes d'investissement. (Vion, 2004, p.106)

Ainsi, tout énoncé est pétri de subjectivité et de marques de cette subjectivité. Le fait même de produire un énoncé constitue un événement qui peut s'interpréter en fonction du locuteur, du contexte de son énonciation, du discours (cotexte) auquel elle participe. Dans le dictum, il y a toujours une *modalité*, c'est-à-dire une réaction du sujet par rapport à la représentation, à l'idée, au contenu, qu'il construit dans son discours. Ces modalités peuvent être marquées sur le plan linguistique, sur le plan coverbal, mais aussi dessinées et appréhendables en creux, en regardant l'enchaînement discursif (la logique de l'interaction et du dialogue) et les choix faits dans les manières de dire (voir Vion, 2004 et 2005, qui se réfère notamment à la notion de « signification dessinée » développée par Frédéric François pour tenter de saisir les modalités implicites d'un discours quand elles ne sont pas marquées sur le plan linguistique ou coverbal). Au-delà, un énoncé peut être aussi *modalisé* par l'emploi d'éléments (verbes modaux, adverbes modalisateurs, temps, adjectifs…) par lesquels le locuteur manifeste son appréciation (degré d'adhésion, certitude, doute…) à l'égard de son énoncé.

Vion (2011) souligne que la *modalisation* peut créer des formes d'opacité, de brouillage, dans le sens de l'énoncé et dans la relation du locuteur à son énoncé. Il montre notamment que la

modalisation, qu'il définit comme « un dédoublement énonciatif de la position du locuteur qui produit simultanément un énoncé et un commentaire sur cet énoncé » (p.81), peut mener à la coexistence de positionnements contradictoires chez un même interlocuteur, comme par exemple dans la phrase : « il s'agit sans doute d'une erreur ». Dans cet exemple, la modalisation effectuée par l'introduction de « sans doute » dans la proposition « il s'agit d'une erreur » conduit à un énoncé dans lequel le locuteur s'implique en formulant un commentaire réflexif par rapport à son énoncé, mais se distancie par rapport au contenu de cet énoncé (ce n'est peut-être pas une erreur).

Rabatel s'inscrit dans cette lignée dans sa théorisation du *point de vue* (Rabatel, 2008 ; 2014), en défendant l'idée que, dans tout énoncé, il y a un point de vue (PDV) qui correspond à la façon dont le locuteur se positionne par rapport aux objets du discours (sur un plan axiologique, relationnel, émotionnel…), à la façon dont il les perçoit et les représente dans et par le discours, ces objets pouvant être concrets, mais aussi un personnage, une situation, une notion, un événement. Le PDV se manifeste à la fois dans le dictum et dans le modus, et transparaît à travers de multiples indices : les déterminants, la modalisation, les formes verbales, le lexique, la syntaxe...

La prise en charge énonciative

Les productions langagières peuvent s'accompagner de variations de *prise en charge* : si pour être énoncé un contenu propositionnel doit être porté par un locuteur, ce dernier peut ensuite le prendre plus ou moins en charge, en assumer plus ou moins la responsabilité, s'engager plus ou moins sur ce contenu. Vion (2011) définit la *prise en charge* par « la distance que le locuteur construit, dans son discours, entre lui et sa production langagière » :

> La distance au dit se manifesterait ainsi par la nature des choix lexicaux, par l'orientation discursive de l'énoncé et son adéquation au contexte, par sa relation aux manières habituelles de dire mais, également, à travers les comportements prosodiques et non verbaux qui l'accompagnent. Une distanciation minimale amènerait une prise en charge maximale, alors qu'une forte distanciation exprimerait une non-prise en charge de l'énoncé ou, tout au moins, une prise en charge nettement plus mesurée. En un mot, prise en charge et distanciation seraient inversement proportionnelles. (p.75)

Pour Rabatel (2014), la prise en charge ne peut concerner que ses propres points de vue. Quand un locuteur (L1) impute des points de vue aux autres, ces autres deviennent les auteurs d'une quasi-prise en charge qui reste présupposée et n'est pas forcément effective. Dans un second temps, L1 pourra manifester ou pas son accord ou son désaccord avec le PDV attribué à un autre. Cette notion de prise en charge est complexe (p. ex. Coltier, Dendale et de Brabanter, 2009 ; Desclés, 2009 ; Dendale et Coltier, 2011 ; Rabatel, 2012). Nous retiendrons ici l'idée que dans le discours, un locuteur peut s'engager plus ou moins sur ce qu'il dit, assumer plus ou moins le contenu propositionnel qu'il énonce, qu'il en soit la source énonciative ou non.

8.1.4. Sur-énonciation, sous-énonciation et effacement énonciatif

Parmi les différents phénomènes qui peuvent être identifiés quand on étudie les stratégies et les postures énonciatives, trois nous ont semblé particulièrement intéressants : l'effacement énonciatif, la sous-énonciation et la sur-énonciation.

Vion (2001) définit **l'*effacement énonciatif*** comme une stratégie discursive, pas forcément consciente, « permettant au locuteur de donner l'impression qu'il se retire de l'énonciation, qu'il "objectivise" son discours en "gommant" non seulement les marques les plus manifestes de sa présence (…), mais également le marquage de toute source énonciative identifiable » (p.334). Les points de vue sont alors opacifiés, brouillés, à travers une désinscription énonciative au degré variable : les marques de subjectivité et la référence des marqueurs spatio-temporels au contexte de production des énoncés disparaissent plus ou moins (Rabatel, 2004). Différentes façon de faire existent, Vion (2001) donne l'exemple de discours tentant d'être purement descriptifs, ou construisant un énonciateur abstrait et général, théorique ou universel, qui prend en charge un discours collectif et partagé (la loi ou la « science » par exemple). Ces énoncés ne semblent pas faire intervenir un sujet parlant et s'imposent, en prenant la forme de vérités, stéréotypes, maximes populaires, allant de soi. Il est intéressant de noter que le degré d'effacement énonciatif ne présume pas de l'accord ou du désaccord, du degré d'adhésion, du sujet parlant avec les points de vue énoncés dans son discours. Il semble en revanche, en ne parlant pas à la première personne, ne pas les prendre en charge, ne pas en assumer la responsabilité.

Ces processus de désinscription et d'effacement énonciatifs amènent Rabatel à formuler une « topique énonciative » dans laquelle il distingue trois postures différentes dans la façon dont sont construits et exprimés des points de vue (Rabatel, 2004, 2008) :

- ⇨ la ***co-énonciation*** qui « correspond à la co-production d'un point de vue commun et partagé ». Selon Rabatel, c'est une forme peu courante : les accords sur un PDV sont en général « fragiles » et « limités », la communication étant plutôt traversée par « des inégalités, déséquilibres et désaccords », mieux traduits par la sur- ou sous-énonciation (Rabatel, 2008, pp.264-265) ;
- la ***sous-énonciation*** qui renvoie à « l'expression interactionnelle d'un point de vue dominé » (Rabatel, 2008, p.265). Dans ce cas, l'énonciateur formule un PDV sans le prendre véritablement à son compte : il peut alors par exemple reprendre le PDV d'un sur-énonciateur dominant, ou présenter un PDV comme étant la conséquence d'une situation qui s'impose. Il se fait « l'écho » d'un point de vue qui s'impose à lui mais sur lequel il ne s'engage pas vraiment ;
- la ***sur-énonciation*** qui renvoie à « l'expression interactionnelle d'un point de vue surplombant » (Rabatel, 2008, p.266). A l'inverse de la sous-énonciation, l'énonciateur porte un point de vue sur lequel il s'engage et qu'il cherche à imposer dans le dialogue.

Ces postures énonciatives renvoient à différents degrés de prise en charge ou d'engagement dans l'énonciation. Vion (2004) souligne notamment que la sous-énonciation renvoie « à des stratégies d'investissement minimum et à une volonté plus ou moins consciente de ne pas s'impliquer, voire de se désengager » (p.105). Il faut bien noter que ces postures sont déterminées à la fois par la situation et l'interaction en cours : elles s'articulent entre elles et se vérifient ou se modifient au cours de l'interaction. Elles contribuent à la construction des points de vue qui ne sont pas statiques. Chez Rabatel, il y a bien une diversité et une mobilité du point de vue : un même sujet peut avoir différents points de vue sur une chose, peut se déplacer d'un cadre de référence à un autre et faire exister de façon successive ou simultanée différents points de vue (Rabatel, 2014). En situation dialogique (faisant intervenir d'autres que soi et aussi d'autres de soi), les points de vue peuvent se modifier, et on peut par exemple aboutir à un point de vue final qui ne correspondra pas plus au point de vue dominé qu'au point de vue dominant initiaux (Rabatel, 2012).

Comme pour l'effacement énonciatif, les postures énonciatives de sous- ou sur-énonciation ne présument pas du niveau d'accord avec le PDV exprimé : « Chaque posture est passible de degrés dans l'adhésion (ou non) des locuteurs envers les PVD partagés, dominants ou dominés, sur les plans épistémique, scientifique, idéologique, social, politique, éthique, psychologique ou affectif, etc. » (Rabatel, 2004, p.11). Autrement dit, il faut se garder de simplifier l'analyse et, une fois identifiés des procédés dans l'interaction verbale, il faut en chercher le sens en les ramenant aux locuteurs/énonciateurs impliqués, et en les replaçant dans le contexte de l'interaction et dans le dialogue en cours. Il n'y a pas de rapport systématique et obligé entre une marque (ou l'absence de marque) dans le texte et une posture (Sandras, 2017). Ce qui se joue dans l'énonciation est en relation avec des phénomènes de portées différentes, et notamment avec ce dans quoi sont pris les sujets impliqués dans l'échange, comment ils s'en défont plus ou moins et ce qu'ils cherchent à faire.

Par exemple, l'effacement énonciatif ne saurait constituer en soi un indice de sous-énonciation, ou de non adhésion du sujet à ce qu'il dit. Rappelons-le, pour Vion, il s'agit d'une stratégie discursive, plus ou moins consciente : un locuteur peut sembler ne pas prendre en charge un point de vue, en le ramenant par exemple à une vérité générale qu'il ne ferait que véhiculer, à des fins argumentatives (Vion, 2001 ; Rabatel, 2008). Rabatel (2014) souligne qu'une argumentation peut être d'autant plus efficace qu'elle est implicite et indirecte, et qu'on paraît ne pas argumenter. Ainsi l'effacement énonciatif peut accompagner de sous comme de sur-énonciations. Dans le premier cas il est une façon pour le locuteur de ne pas se positionner, dans le second, il est une façon d'affirmer un point de vue surplombant auquel il adhère mais qui prend d'autant plus de force qu'il le dépasse : ce n'est pas le locuteur qui pense ce qui est dit, il énonce une vérité générale, un fait ou une doxa[1] qui s'imposeraient à lui comme aux autres, imposition que le locuteur cherche par ce procédé à actualiser dans le cours de l'interaction.

[1] Amossy, dans ses travaux sur l'argumentation et la présentation de soi, insiste sur l'importance de la doxa qu'elle définit ainsi : « les représentations collectives qui circulent dans un imaginaire sociodiscursif donné sont en prise sur une doxa : un ensemble d'opinions, de croyances, de représentations propres à une communauté et qui ont à ses yeux valeur d'évidence et force d'universalité » (Amossy, 2010, p.48).

8.2. Unités, méthode et corpus d'analyse

8.2.1. Unités et méthode retenues pour l'analyse langagière

Les différents travaux sur l'énonciation mobilisés permettent d'identifier des phénomènes discursifs à partir desquels approcher le rapport des sujets à ce qu'ils disent. Nous avons vu qu'un contenu propositionnel renvoie à des points de vue sur des objets et s'accompagne toujours de marques de la subjectivité du locuteur qui donnent des indications sur son rapport à ce contenu : son engagement subjectif ou son implication dans l'énoncé d'une part, et son positionnement en termes d'accord ou d'adhésion au contenu de son énoncé d'autre part. Ces marques de subjectivité peuvent être linguistiques et extralinguistiques. Cosnier (2016), notamment, insiste sur l'idée que l'énoncé déborde le prononcé, autant sur la forme que sur la signification : « au verbal s'ajoutent le vocal et la kinésique (…), à l'explicite s'ajoutent les implicites » (p.312).

Pour éviter toute confusion avec notre propre objet de recherche, nous parlerons dans la suite du texte d'implication subjective dans l'énonciation ou d'inscription énonciative plutôt que d'engagement dans l'énonciation. Précisons par ailleurs d'emblée que l'implication dans le dialogue ou une posture énonciative assumée ne traduisent pas nécessairement l'engagement des professionnels dans leur activité (ou dans l'intervention). Ils indiquent plutôt la possibilité pour eux, dans le cadre dialogique étudié, de porter des propos en leur nom et de s'en rendre finalement comptable. Par ailleurs assumer un propos ou un point de vue dans le discours ne signifie pas non plus forcément qu'on le trouve pleinement satisfaisant, qu'on y adhère complètement ou encore qu'on le défende réellement. Le sens de l'implication subjective du locuteur dans le dialogue doit à chaque fois être recherché dans le contexte de l'énonciation, le rapport aux interlocuteurs présents, la situation discutée, etc.

Pour faire des hypothèses sur l'implication et le positionnement du locuteur, on peut regarder différents phénomènes énonciatifs : le rapport entre locuteur principal et énonciateurs, les postures énonciatives et les éventuelles stratégies d'effacement énonciatif pour évaluer l'implication ; les modalités et modalisations des contenus propositionnels, les commentaires réflexifs éventuellement formulés sur les énoncés pour évaluer le positionnement en termes d'accord et d'adhésion. Les travaux que nous avons exposés donnent des exemples de marques ou traces linguistiques et extralinguistiques pouvant fournir des indications pour repérer ces différents phénomènes et tenter de les interpréter.

Nous reprenons dans le tableau ci-après les dimensions, phénomènes et indices que nous retenons pour nos analyses, à partir des développements théoriques de Rabatel et Vion, présentés ci-avant et des exemples qu'ils mobilisent, ainsi que du manuel de synthèse de Kerbrat-Orecchioni sur la subjectivité dans le langage (2009 [1980]).

Réalisation langagière considérée	**Dimensions retenues**	**Phénomènes énonciatifs liés aux dimensions retenues**	**Exemples d'indices** (marques et traces linguistiques et extralinguistiques), permettant d'appréhender les dimensions et phénomènes énonciatifs retenus pour l'analyse Kerbrat-Orecchioni, 2009 ; Rabatel, 2004, 2008, 2014 ; Vion, 2004, 2005, 2011
Énonciation - contenu propositionnel - prise de position par rapport à ce contenu	**Implication** inscription/présence subjective dans l'énoncé	Rapport entre le locuteur principal et les énonciateurs Sous-énonciation Sur-énonciation Effacement énonciatif	Déictiques personnels : pronoms personnels, possessifs, démonstratifs Déictiques spatiaux et temporels : ici, maintenant, aujourd'hui, hier… Recours à un énonciateur générique ou anonyme Énoncés génériques, stéréotypiques ou doxiques Degré de complexité des phrases (phrase simple, présence ou pas de liens logiques…) Choix lexicaux : termes plus ou moins personnalisés, stylisés… Orientation discursive de l'énoncé : description, explication, argumentation… Comportements prosodiques et co-verbaux : intonation, débit, gestes… Syncrétisme entre locuteur et énonciateur
	Positionnement position subjective par rapport au contenu l'énoncé : adhésion, degré d'accord, appréciation…	Modalités de l'énoncé Modalisations Commentaire réflexif	Modalisateurs : - adverbe et locutions adverbiales renvoyant à des appréciations, à des évaluations : certainement, éventuellement, sans aucun doute… - verbes subjectifs renvoyant à des perceptions et des appréciations/évaluations : aimer, préférer, douter, craindre… - verbes de modalité : pouvoir, devoir, vouloir… - adjectifs appréciatifs et évaluatifs : évident, incertain, possible… - certains substantifs ayant une valeur appréciative ou évaluative - … Pronoms personnels et déterminants utilisés Modes utilisés (indicatif/conditionnel) « Logique » de l'enchaînement discursif Comportements prosodiques et co-verbaux : intonation, débit, gestes… Dédoublement énonciatif lié à un commentaire réflexif explicite

Tableau 6 : Grille récapitulative des dimensions et indices retenus pour les analyses langagières

En nous appuyant sur cette grille, nous chercherons dans nos analyses à identifier des indices de l'implication et du positionnement des locuteurs, dans et par rapport à ce qu'ils énoncent dans le dialogue. Nos hypothèses sur la concomitance de mouvements d'engagement et de désengagement, dans des dynamiques complexes et potentiellement conflictuelles, nous amèneront à porter une attention particulière aux moments où les formes de l'énonciation peuvent suggérer que les professionnels ne se retrouvent pas complètement dans ce qu'ils disent, et/ou ne l'assument pas (p. ex. quand les professionnels posent des points de vue qu'ils critiquent ou mettent en doute, ou quand ils paraissent peu s'impliquer dans leur discours). Concernant le contenu propositionnel, nous nous intéresserons aux portions du discours qui permettent de dire quelque chose, de faire des inférences sur l'engagement et le désengagement des professionnels dans leur activité. Nous regarderons ainsi ce que les chefs d'équipe disent de ce qu'ils font, notamment leur description de la tâche et de leur activité (son contenu, son objet et ses destinataires, ses visées), et l'évolution de ces descriptions dans le dialogue, et d'un dialogue à l'autre. Une façon (non exclusive) d'aborder ces dimensions sera de repérer la signification que prennent pour les professionnels les objets de leur activité, ainsi que les mobiles et buts de leurs actions (Vygotski, 1934/1997 ; Leontiev, 1975/1984 ; Clot, 2004a).

Avant de poursuivre, une précision s'impose sur ce que nous nous proposons d'analyser. Nos matériaux ne nous donnent pas accès à l'engagement et au désengagement des professionnels dans leur activité comme si ceux-ci étaient des faits ayant une réalité objective qu'il faudrait mettre au jour. Nos matériaux nous donnent accès à des faits psychologiques au sens de Politzer (2003 [1928]), c'est à dire à des segments de la vie des sujets qui prennent pour eux un sens particulier. Ce que nous allons tenter de retracer, c'est ce sens : les dialogues que nous étudions contribuent à le mettre en mouvement, à le penser et à le dire, et ainsi à le révéler et le développer. Dans une telle perspective, le développement du sens n'est jamais achevé tant que le sujet est vivant. Par ailleurs, nous allons analyser des dynamiques d'engagement et de désengagement non pas à partir de leur observation directe, mais à partir de ce que les professionnels peuvent dire de ce qu'ils font, dans les cadres dialogiques particuliers de l'intervention, et à partir ce qu'ils peuvent mettre en jeu, rejouer et transposer dans ce cadre de ce qui se passe pour eux au travail. Ces différents éléments nous informeront sur ce qui peut se passer pour les sujets singuliers avec lesquels nous avons travaillé, sur l'engagement et le désengagement dans l'activité, ses formes, fonctions et dynamiques possibles, mais de façon indirecte et à travers le prisme de notre propre cadre d'intervention.

Les indicateurs et les typologies construits, à partir des théories du langage et de la méthodologie d'analyse que nous avons retenues, seront pris comme des points de repère permettant d'interroger le texte et de le comprendre au-delà de ce qu'une lecture non outillée aurait pu permettre. Ils ne seront pas utilisés de façon systématique : nous n'avons pas cherché à repérer tous les marqueurs pouvant indiquer le degré d'implication ou le positionnement des locuteurs, à qualifier toutes les postures énonciatives prises et à catégoriser dans les énoncés tout ce qui pouvait l'être. Le risque aurait alors été, en trop standardisant et en décomposant une réalité complexe, de la simplifier et d'en perdre la dynamique. Nous avons plutôt mobilisé les repères qui nous paraissaient les plus pertinents et les plus significatifs, pour faire ressortir des écarts, des tensions, des changements, et tenter de qualifier à travers eux les rapports singuliers que les locuteurs entretiennent à ce qu'ils disent.

8.2.2. Construction des corpus analysés

Pour pouvoir regarder comment les mouvements d'engagement et de désengagement pouvaient être pluriels, se succéder dans le temps ou se superposer, et aussi évoluer en lien avec le dispositif d'intervention, nous avons fait le choix de suivre quelques professionnels à différents moments de l'intervention. Nous avons identifié trois chefs d'équipe qui nous ont tout particulièrement interpellées par leur rapport à ce qu'ils énonçaient ou par des modalités particulières de dialogue durant l'intervention :

- Valérie, en lien avec une formulation marquante : « *malheureusement on a une conscience* ». Les extraits choisis peuvent être compris comme notre tentative de donner du sens à ce propos en le situant dans un contexte, et en lui donnant un amont et un aval ;
- Pascal, pour l'énigme constituée par certains de ses regards adressés à l'intervenante, en déconnexion avec ses propos ou la scène en train de se jouer, et qui semblent l'inviter à ne pas être dupe de ce qu'elle voit ou entend (y compris de ce qu'il peut lui-même dire) ;
- Clément, en raison des différents courriels qu'il nous a adressés suite au travail de co-analyse, nous donnant à voir différentes actions qu'il avait pu engager et leurs résultats, et à partir desquels il est possible de voir comment son activité a pu se modifier en lien avec les dialogues eus dans le cadre de l'intervention.

Ces trois professionnels présentent par ailleurs l'intérêt d'être dans des types d'engagements et de désengagement qui se distinguent les uns des autres. Cela étant, cette sélection reste subjective et répond principalement à une contrainte : nous n'avions ici ni le temps ni l'espace, pour mener des analyses de ce type avec chaque professionnel ayant participé à l'intervention, même si chacun aurait probablement permis de donner un éclairage particulier à notre problématique.

Pour chacun de ces trois professionnels, nous avons sélectionné différentes séquences enregistrées ou filmées, que nous avons montées de façon chronologique. Chaque montage dure une vingtaine de minutes. Nous les avons travaillés et mis en discussion dans différents cadres collectifs, ce qui nous a permis d'une part de valider le niveau d'analyse adopté (celui de l'acte d'énonciation) et sa pertinence au regard de nos matériaux, et d'autre part de mettre en discussion et d'enrichir nos premières interprétations[1]. Nous avons transcrit ces montages, les transcriptions intégrales sont en annexe (cf. annexe 5)[2]. Ces transcriptions ont été anonymisées.

Nous avons fait le choix de transcrire d'une façon assez précise ce que nous pouvions entendre, tout en produisant un texte qui resterait lisible. Nous avons ainsi en général transcrit le langage parlé sans le corriger et sans élaguer les onomatopées ou les syllabes allongées, mais sans non plus reprendre systématiquement les élisions de voyelles ou toutes les manifestations sonores (rires, inspiration ou expiration sonores) que nous pouvions entendre. Seules celles qui ressortaient le plus sont dans la transcription. Dans un même souci de conjuguer lisibilité et réalité

[1] Nous remercions ici tout particulièrement notre directrice de thèse, Frédéric Saussez, nos collègues doctorants, les membres du séminaire Langage Dialogue Interaction du Cnam et les participants au séminaire international de recherche organisé par le groupe Vygotski/Analyse de l'activité de l'Université de Sherbrooke en mai 2019, pour leurs commentaires et retours subjectivement engagés, et théoriquement et méthodologiquement argumentés, sur ces montages et sur nos premières analyses.

[2] Les montages audio et vidéo sont par ailleurs joints, sur une clé USB, au document transmis aux membres du jury afin de leur permettre s'ils le souhaitent de reprendre l'ensemble des éléments ayant servi de support à l'analyse. Ils n'ont sinon pas vocation à être visionnés en dehors de ce cadre.

du langage parlé, nous avons fait le choix d'utiliser un peu de ponctuation, pour rendre compte de micro-interruptions et de certaines intonations, mais d'une façon limitée pour ne pas d'emblée trop orienter les énoncés, et ne pas non plus leur donner un caractère artificiellement littéraire. Cette ponctuation minimale nous a semblé de nature à pouvoir faciliter la lecture, sans trop en brider la compréhension. Concernant les indications d'éléments non verbaux (intonations, gestes, mimiques, etc.), nous ne les avons précisées qu'à certains moments, quand elles nous ont semblé pouvoir guider significativement l'analyse. On trouvera avant la présentation des premiers extraits les différents codes et conventions de transcription que nous avons utilisés, ainsi que la façon dont nous avons marqué dans les extraits les principaux indices et contenus sur lesquels se sont appuyées nos analyses.

Nous avons ensuite sélectionné dans chaque montage et transcription des extraits dans lesquels les professionnels disent ce qu'ils font ou ne font pas (ou plus) par rapport à un objet particulier, et/ou le discutent. Ce sont ces extraits que nous avons analysés. A partir d'un ensemble d'indices langagiers et du contenu des énoncés, nous avons pour chacun de ces extraits tenté de décrire, de qualifier et de comprendre les différents mouvements d'engagement et de désengagement qu'ils permettaient d'attraper. À la fin de chaque corpus, nous avons fait une synthèse des différents mouvements identifiés pour tenter de donner à voir plus globalement les dynamiques singulières d'engagement et de désengagement qui étaient en jeu, et ce que nous pouvions en dire sur un plan psychologique (à quels vécus au travail elles se rattachaient, ce qu'elles impliquaient subjectivement pour les professionnels, etc.).

Les dialogues étudiés, comme le souligne Vion (1996), doivent être replacés dans la complexité des interactions verbales dans lesquelles ils sont produits. Ils ont pour cadre notre dispositif d'intervention. Il faut bien noter que ces cadres interactifs, au moins dans les premiers temps, sont inédits pour la plupart des professionnels avec lesquels nous avons travaillé. Ces derniers ont sans doute une représentation de ce qui doit s'y faire et du rôle qu'ils doivent y jouer, mais cette représentation reste abstraite et ne sera que progressivement étayée par leur propre expérience. De façon large, on peut qualifier ces dialogues de discussions, portant sur des objets proposés par l'intervenante psychologue ou par les professionnels, et qui peuvent prendre une matérialité particulière dans les échanges quand ceux-ci s'appuient sur des traces de l'activité réalisée par les professionnels dans le cadre de leur travail quotidien (films d'activité, copies de courriels échangés, relevés d'observation de l'intervenante…) ou dans le cadre de l'intervention (montage réalisé à partir des autoconfrontations). Ces discussions peuvent à certains moments prendre une orientation discursive particulière (en devenant par exemple des débats) et prendre la forme de réalisation de tâches discursives variables (récit, argumentation, explication, justification…). Nous précisons dans l'analyse ces orientations ou tâches particulières quand elles nous semblent fournir des indications sur la nature et l'épaisseur de ce qui est en train de se jouer pour les protagonistes.

Un autre point mérite d'être explicité pour remettre ces dialogues en contexte : celui du caractère multiple de leurs adresses. Ces cadres dialogiques sont saturés de destinataires présents et absents. Les professionnels s'adressent entre autres à leurs interlocuteurs présents (le ou les collègues, l'intervenante), mais aussi à des interlocuteurs absents et potentiellement à venir

(comme leurs supérieurs hiérarchiques ou les membres du comité de pilotage dont ils savent, de façon de plus en plus consciente au fil de l'intervention, qu'ils pourront devenir des interlocuteurs potentiels de ce qu'ils sont en train de dire), ou des destinataires dont ils aimeraient faire des interlocuteurs (par exemple leurs collègues d'atelier qui ne participent pas, d'autres professionnels du service ou encore les éboueurs de leur équipe). Ils s'adressent parfois aussi à ce que Bakhtine (1984) appelle des sur-destinataires : le métier, les professionnels de la propreté, le service public… Quand ils s'adressent à l'intervenante, elle peut elle-même occuper des places variables dans le dialogue et incarner ou représenter pour eux différentes fonctions ou instances (Perrot, 2017). Les professionnels s'adressent enfin aussi à eux-mêmes, et sans doute à bien d'autres destinataires que nous n'identifions pas, y compris hors du champ du travail. La multiplicité des adresses et des destinataires entre forcément en jeu dans le sens que l'on peut donner au dialogue. Si là encore elle traverse tous les échanges, nous ne tenterons de l'expliciter que quand elle paraît particulièrement jouer.

Récapitulatif de la méthodologie d'analyse

Éléments retenus pour les analyses :

Les façons dont le locuteur se situe sur un plan énonciatif et par rapport à un contenu propositionnel, dont il marque subjectivement un énoncé et le prend en charge, nous paraissent des entrées pertinentes pour analyser nos matériaux et, sur la base de cette analyse, pour faire des hypothèses argumentées du rapport que peuvent entretenir les professionnels à ce qu'ils disent de ce qu'ils font.

Deux niveaux se dégagent :
⇨ celui de l'implication du locuteur dans ce qu'il dit (la présence explicite et directe de sa subjectivité, le fait d'assumer ou de prendre la responsabilité de ce qu'il dit) ;
⇨ celui de son positionnement par rapport à ce qu'il dit (son accord ou son désaccord, son degré d'adhésion à ce qui est exprimé qu'il en soit la source énonciative ou pas).

Matériaux retenus :

Des séquences de dialogues réalisés en autoconfrontations simples et croisées et en réunions collectives, que nous avons transcrites, dans lesquelles nous nous centrerons plus spécifiquement sur trois chefs d'équipe (Valérie, Pascal et Clément) et dont nous analyserons des extraits.

Chapitre 9. Analyses

Nous présenterons ici trois analyses, chacune portant sur des extraits faisant intervenir un professionnel que nous avons suivi à différents moments de l'intervention. Pour chaque analyse nous fournirons des éléments de contexte permettant notamment de préciser les objets sur lesquels portent les échanges, ainsi que leur apparition et leur devenir dans l'intervention. Les extraits seront ensuite analysés sous l'angle de ce qu'ils donnent à voir de l'engagement et du désengagement des professionnels dans l'activité, et de la façon dont les professionnels se situent par rapport à cet engagement et ce désengagement au travers de leur implication subjective dans ce qu'ils disent et de leur positionnement par rapport à ce qu'ils disent. À la fin de chaque analyse, les grandes lignes mises en évidence sont reprises pour tenter d'interpréter, sur un plan psychologique, les configurations d'engagement et de désengagement particulières que les contenus, positionnements et mouvements énonciatifs repérés dans les dialogues analysés donnent à voir.

Les codes et les conventions utilisés dans les transcriptions sont les suivants[1] :

: plus ou moins nombreux indiquent un allongement vocalique (pause remplie) et sa durée relative (plus il y a de :, plus elle est longue)

+ plus ou moins nombreux indiquent un silence dans l'énoncé et sa durée relative (plus il y a de +, plus elle est longue)

(indication) : indications portant sur des manifestations sonores ou paraverbales que l'on peut entendre (rires, inspirations sonores…)

(*indication*) : indications portant sur des manifestations non verbales que l'on peut voir (gestes coverbaux essentiellement)

/ délimite l'abandon d'une construction, soit parce que le locuteur s'interrompt, soit parce qu'il est interrompu (par quelqu'un ou quelque chose)

[coupure] : coupure dans la retranscription soit parce que qu'il y a une coupure dans le montage réalisé, soit parce qu'un élément a été coupé pour garantir l'anonymat des personnes et de certains lieux. Sont indiquées entre les crochets des précisions sur le contenu coupé.

Les protagonistes, à chaque extrait, sont lors de leur première prise de parole désignés par leur pseudonyme, puis pas l'initiale de leur pseudonyme. De même, nous avons noté « intervenante psychologue » lors de ses premières prises de parole, puis IP.

A l'intérieur des extraits, nous avons aussi utilisé des **codes pour indiquer les principaux indices et contenus sur lesquels s'appuie l'analyse** :

en surligné gris : les pronoms, les modalisateurs principaux et les commentaires réflexifs

souligné : les autres traces de subjectivité présentes dans les énoncés et mobilisées dans l'analyse

en gras : les éléments de contenu portant sur l'objet de l'activité analysée, et sur l'activité réalisée et/ou réellement menée (actions entreprises, mobiles, buts…)

encadré: des réalisations langagières particulièrement marquantes de par leur forme et leur contenu

[1] Ces codes et conventions, ainsi que la grille d'analyse mobilisée, sont disponibles, pour les membres du jury, sur un feuillet détachable afin de faciliter la lecture des extraits et des analyses.

9.1. Valérie : engagement transgressif et désengagement impossible

Rappel : La transcription des traces retenues pour l'analyse est disponible en annexe 5.1. Dans le corps du texte, nous reprenons seulement les extraits analysés dans le détail.

9.1.1. Éléments de contexte

Nous allons suivre Valérie à différents moments de l'intervention, dans ce qu'elle adresse de ce qu'elle fait, et dans ce qu'on peut percevoir de son point de vue sur ce qu'elle fait, au sujet de deux objets particuliers. Le premier est celui des caddies. Cet objet est amené dans la discussion par Valérie lors de la première séance de travail du collectif de son arrondissement. Alors qu'à notre demande, les chefs d'équipe cherchent à spécifier des situations ou des tâches, desquelles nous pourrions partir pour travailler la question des « signalements/transmissions », elle introduit le problème posé par les caddies. Régulièrement des caddies sont laissés, attachés ou non, sur la voie publique et les chefs d'équipe doivent les signaler pour que d'autres services, extérieurs à la ville, les ramassent. Selon les chefs, ces signalements ne sont pas ou peu suivis d'effets, et Valérie a fait le choix de procéder elle-même à leur enlèvement. Un de ses collègues semble faire de même, un autre dit que ça lui a « *trotté dans la tête* »[1] mais qu'il ne le fait pas, et tous lui rappellent la règle, non sans la modérer légèrement en la modalisant « *normalement on n'a pas le droit* ».

Le second objet est celui des encombrants. Celui-ci est lié à un choix fait collectivement de traiter, parmi les signalements que les chefs d'équipe font très régulièrement (en l'occurrence quotidiennement), de celui des encombrants. Le service a en effet en charge de ramasser tous les gros objets qui sont laissés sur la voie publique. Ces objets peuvent avoir été déposés dans le cadre d'une démarche légale par laquelle un usager fait une demande d'enlèvement d'encombrants (3m^3 maximum). Dans d'autres cas, ils ont été déposés de façon « sauvage » et sont alors signalés soit par un usager gêné par leur présence, soit par les chefs d'équipe (qui ont été avertis de leur présence par les éboueurs ou qui les ont repérés lors de leurs tournées de terrain). Lorsque le dépôt s'est fait de façon légale ou fait suite à une plainte d'un usager, les encombrants sont saisis dans un logiciel dénommé RAMEN. Ce logiciel génère des listes d'encombrants qui sont données à des conducteurs, rattachés à l'atelier des engins, lesquels sont chargés, chacun avec l'aide d'un collègue éboueur rattaché lui à un atelier territorial, de les ramasser. En revanche, lorsque le signalement est fait par le chef d'équipe, celui-ci doit transmettre directement l'adresse de l'encombrant repéré à l'atelier des engins dont dépendent les conducteurs. Ce sont ensuite les chefs d'équipe de l'atelier des engins qui les transmettent aux conducteurs, en plus des listes éditées depuis RAMEN. Le signalement des encombrants ayant été choisi par le collectif pour faire l'objet d'analyses en autoconfrontation, nous avons observé et filmé plusieurs chefs d'équipe sur cette tâche, dont Valérie. Deux points ont fait plus spécifiquement débat lors des co-analyses :

[1] Dans ce chapitre d'analyses, comme dans les chapitres précédents, les propos entre guillemets et en italique dans le texte renvoient à des verbatims (phrases, morceaux de phrase) prononcés par les professionnels. Quand nous n'avons repris que des termes particuliers (des mots isolés, des conjonctions, des modalisations, etc.) que nous voulions souligner pour les besoins de l'analyse, nous les avons mis entre guillemets aussi, mais laissés en police normale.

- l'efficacité partielle du signalement des encombrants, les chefs d'équipe s'accordant à dire que certains encombrants pouvaient rester plusieurs jours dans la rue malgré leurs multiples relances ;
- des modalités de signalement différentes d'un atelier à l'autre, voire d'un chef à l'autre : certains faxent leur liste, d'autres l'envoient par mail, et Valérie passe directement par RAMEN en saisissant une à une les adresses identifiées.

Nous avons sélectionné et monté ensemble différents moments dans nos traces, entre février et octobre 2016, au cours desquels Valérie montre et dit quelque chose de ce qu'elle fait concernant ces deux objets spécifiques. Le montage dure 17'54 et comprend cinq parties : des images du film d'activité réalisé avec Valérie, des images de l'autoconfrontation simple (ACS), un extrait audio d'une réunion collective avec ses collègues du 13e arrondissement, des images d'une autoconfrontation croisée (ACC avec Mathieu), un extrait audio d'une réunion collective avec ses collègues du 13e arrondissement. Ces différentes séquences permettent de voir à la fois des évolutions et des permanences dans les positionnements de Valérie, en fonction des cadres du travail de co-analyse et de l'avancée de ce travail. Les réunions collectives qui suivent les autoconfrontations montrent notamment comment la nature des arguments mobilisés et les positions énonciatives peuvent bouger lorsqu'on passe à des cadres de discussion qui mettent en jeu l'ensemble du collectif. On peut comprendre ces variations comme des effets des dialogues précédemment menés (en ACS et en ACC), mais aussi par le fait que ces cadres sont traversés par des enjeux collectifs et des rapports interpersonnels qui jouent sur les positionnements. On peut aussi faire l'hypothèse que ces cadres de discussion collective sont sans doute plus directement vécus et pensés par les participants dans leur articulation avec le niveau macro de l'intervention (c'est à dire comme une préparation ou une anticipation des dialogues à venir avec leur hiérarchie et avec la direction du service).

9.1.2. Analyses des extraits retenus

Extrait 1 : autoconfrontation simple

Extrait 1 - 22/03/16 : ACS avec Valérie

Valérie (*regarde le film avec un sourire discret*).

Intervenante Psychologue : Voilà. Et du coup j'ai repris ça parce qu'en fait t'avais même trois listes ce matin-là, c'est qu'y'avait les caddies.

V : Oui oui (*en souriant plus franchement* et riant un peu).

IP : T'avais une liste de caddies aussi.

Valérie : (Rires). Ah je note tout. (Rires). (*Des regards répétés vers IP, des haussements de sourcils*)

IP : Mais tu vois en reprenant les images: c'est/c'est::: c'est/j'me disais c'est très organisé quoi ! C'est vraiment:::

V : Oh parce que ça, les **les caddies on les fait** le dimanche euh::

IP : Ouais::

V : Ben pour être tranquille+ c'est pas/

IP : Hmhm.

V : **c'est pas très légal** qu'on les coupe, mais bon/

IP : Hm hm.

V : Quand c'est, quand c'est attaché, mais ++ (*se gratte la tête et réajuste ses lunettes*). On préfère ça, même si **c'est pas légal**, on préfère ça que: **de vider les gravats** ou::

IP : Hmhm hmhm.

V : **de les retrouver à droite à gauche**. Après ici y a pas eu le cas encore mais::: y a des arrondissements quand y a des caddies où y a des personnes bourrées ben ils les jettent (*en mimant avec un mouvement des bras vers l'avant, les points serrés*) **ils jettent dans les vitrines** ou::

IP : Des choses comme ça.

V : Donc /autant les ramasser./

IP : /Ton ASE/ il le sait que vous//ramassez ?//

V : //Oh oui oui.//

IP : Oui c'est pas: enfin c'est à dire, c'est pas trop légal/

V : Oui oui.

IP : mais c'est connu.

V : Oui oui.

IP : C'est pas :: D'accord.

V : Non non. On lui a dit. (Petit rire).

IP : Tu prends pas sur toi quoi…

V : Ben::: à la base euh::: j'ai pris sur moi. Et puis quand il est arrivé ben je lui ai dit quoi.

IP : Hmhm hmhm.

V : J'aime pas les voir traîner quoi (petit rire).

IP : Hmhmhm.

V : Bref silence. Mais (*Des petits haussements d'épaules et de sourcils.)*

IP : C'est pareil je sais pas ce qu'ils font les/ il me semble que quand on s'était réuni avec euh les autres chefs d'équipe +, il me semble qu'eux ils les laissaient les caddies non ?

V : Ben ils les laissent et::/ là dimanche dernier à la déchèterie ils m'ont dit : « fais attention, si t'en ramènes beaucoup, **normalement maintenant c'est la pref/faut les signaler à la préfecture**» + alors/

IP : Qui t'a dit ça ? La déchèterie ?

V : A la déchèterie oui:: alors (expiration sonore et *haussements de sourcils*). La déchèterie nous:: (rires, *lève les yeux au ciel*) signaler à la préfecture, le temps qu'ils se déplacent on va en trouver…(*dodeline un peu de la tête, petit rire, hausse les sourcils*)++ Y a des fois y a des fois en une semaine on en ramasse/ ça nous est déjà arrivés d'en

ramasser 18 (*soupir*, écarquille les yeux), alors si on attend que la préfecture elle se déplace: on va être **envahi de caddies** quoi.

[Petite coupure d'un passage où explication technique pour IP et à sa demande]

V (en riant) : Moi le moind/ le moindre caillou je fais enlever parce que bah **ça peut être un projectile**.

IP : Oui.

V : Après ben moi j'ai pris cette habitude:::

IP : Hmhm.

V : je fais je fais tout enlever quoi.

IP : Hmhm. Hmhm.

V : ++ Après j'en ai tellement vu des vitrines cassées, des voitures des des::

IP : Hmhm

V : des scooters renversés et tout alors j'essaye de:: de rien laisser trainer mais bon ça (*sourire marqué*) ça revient plus vite que (rires puis en riant :) que c'qu'on enlève quoi !

Cette autoconfrontation simple s'appuie d'une part sur un film d'activité réalisé avec Valérie, et d'autre part sur une copie de la liste manuscrite sur laquelle elle a noté, lors de la tournée sur le terrain faite le jour de la réalisation du film d'activité, la localisation des encombrants qu'elle repérait. Ce jour-là, elle avait d'autres listes, et nous l'interrogeons au début de ce premier extrait sur les différentes listes qu'elle utilise pour effectuer ses signalements :

- elle a une liste globale sur laquelle elle note, lors de sa tournée de terrain, tous les encombrants sauf les caddies ;
- pendant sa tournée, elle fait une seconde liste sur laquelle elle note les adresses des caddies qui sont sur la voie publique (qu'ils soient abandonnés ou attachés) ;
- de retour à l'atelier, les adresses de la liste globale sont saisies dans le logiciel RAMEN, sauf celles qui correspondent à des objets qu'il faut, de son point de vue, ramasser d'urgence ;
- les objets à ramasser d'urgence sont répartis en deux listes : une qu'elle donnera directement ou par l'intermédiaire de son collègue de l'après-midi au conducteur d'engin lorsqu'il viendra chercher à l'atelier l'éboueur avec lequel il doit ramasser les encombrants du secteur cet après-midi-là, et l'autre qu'elle donnera à la pause à l'agent de son atelier qui tourne en petit engin (porteur) ce matin-là et qui peut ramasser de petits encombrants.

Dans l'extrait 1, Valérie répond d'abord en expliquant de façon descriptive ce qu'elle fait (l.20 : « *je note tout* ») puis elle s'arrête sur la question des caddies (l.24). Elle formule d'abord le traitement qu'elle fait des caddies d'une façon à la fois impersonnelle (« on ») et générale (« le dimanche ») : « *les caddies on les fait le dimanche* ». Le « on » tranche par ailleurs avec le premier « je », créant l'impression d'une pratique partagée, contrairement à la première qui consiste à tout noter. Cet énoncé peut alors être vu comme renvoyant à une règle collective, et traduire une forme de sur-énonciation. Mais dans la suite du dialogue, différentes marques de sous-énonciation et un ensemble de signaux co-verbaux que l'on peut interpréter du côté du malaise (haussements de sourcils et d'épaules, rires un peu nerveux) amènent plutôt à faire l'hypothèse qu'il s'agit là non de l'adoption d'un point de vue surplombant, mais plutôt d'une forme de précaution, le « on » noyant le « je » dans une position qu'elle ne porterait pas seule (on = moi et les autres), voire qu'elle ne porterait pas du tout (on = une règle collective). Entre l.24-26 et l.28, le déficit de conjonction (entre « *les caddies on les fait le dimanche (…) pour être tranquille* » et « *c'est pas très légal* ») oblige l'interlocuteur, en mobilisant ses propres connaissances du contexte, à reconstruire lui-même le lien logique entre les deux propositions et à faire une hypothèse sur le sens implicite

de l'énoncé de Valérie : le dimanche, il n'y a pas la hiérarchie et on est plus « tranquille » pour faire quelque chose qu'on ne devrait « normalement », « légalement » pas faire. Le sous-entendu se poursuit avec un « mais bon » qui reste en suspens, suggérant que Valérie aurait peut-être plus à dire. On peut faire l'hypothèse qu'elle a un point de vue plus marqué sur la situation, mais on ne peut pas, à ce stade, faire d'hypothèse concernant le contenu de ce point de vue.

De l.30 à l.37, Valérie entreprend d'argumenter l'acte de couper les caddies quand ils sont attachés, même si ce n'est pas légal : elle introduit des liens logiques (« quand », « même si », « donc »), mobilise un verbe subjectif (« préférer ») et donne des raisons pour expliquer pourquoi « on » ramasse les caddies en s'appuyant sur ce qui pourrait arriver si elle ne le faisait pas. Son argumentation reste impersonnelle et peu prise en charge : elle mobilise des pronoms impersonnels et un discours rapporté dont l'énonciateur n'est pas connu (l.33-35 : ce n'est pas encore le cas dans le 13e arrondissement, mais elle a visiblement entendu parler d'arrondissements où des caddies seraient « *jetés dans les vitrines* » par des « *personnes bourrées* »). Sa posture d'effacement énonciatif continue à créer l'impression d'un énonciateur générique : ce qu'elle dit peut renvoyer à ce qu'elle fait avec ses collègues de l'atelier ou à une règle partagée dépassant l'atelier, et dans tous les cas ne relève pas d'un choix personnel. Le contexte et le cadre de l'énonciation ne permettent pas de savoir ce que vise cette argumentation (justifier ce qu'elle/on fait et/ou convaincre que c'est ce qu'il faut faire) et qui elle vise (l'intervenant en tant que personne et/ou en tant qu'incarnant le dispositif, les collègues avec lesquels les traces seront discutées, la hiérarchie dont elle peut penser qu'elle verra le film, etc.). Néanmoins, l'existence de cet effort argumentatif laisse apparaître que faire quelque chose d'illégal ne va pas de soi pour Valérie et mérite explication. La répétition du « *c'est pas (très) légal* » (l.28 et l.31) et son euphémisation avec le « très » (l.28), accompagnées de ce discours de type argumentatif, contribuent par ailleurs à alimenter l'impression qu'elle n'est pas à l'aise avec ce qu'elle dit faire. Valérie a sans doute bien en tête que ce qu'elle fait n'est pas ce qu'on doit faire, et que son propos mérite probablement d'être justifié. La complexification des phrases et l'explicitation des liens logiques dans le développement d'une visée argumentative du discours viennent contrebalancer la non-prise en charge à la 1ère personne du discours, et l'implication de Valérie dans le dialogue est progressivement plus marqué que dans le début de l'extrait.

Au fil de ces premiers tours de parole, on peut noter une forme de mobilisation particulière de Valérie dans son activité : elle fait le choix, dont on ne sait pas encore s'il est individuel ou collectif, mais dont on sait depuis la première réunion du collectif qu'il n'est pas partagé par tous, de ramasser les caddies bien que ce soit illégal, et ce afin d'éviter des nuisances ayant des effets plus ou moins directs sur la propreté de son secteur (augmentation de la salissure, possibilité que des gravats soient déposés à l'intérieur, mouvement des caddies « *à droite à gauche* », détérioration des vitrines). L'activité qui fait l'objet de l'analyse, « signaler les encombrants », s'est par ailleurs spécifiée en devenant « faire les caddies », énoncé qui a lui-même pris une signification particulière : « faire les caddies », ce n'est pas juste enlever des encombrants, c'est faire quelque chose de « pas légal », et ce dans une certaine ambivalence puisqu'à la fois on se cache et on ne se cache pas. On apprend en effet, en réponse à nos questions, entre l.38 et l.48, que le supérieur de Valérie (l'ASE) sait (l.38-39) : « on lui a dit » (l.45). Le caddie lui-même est devenu un encombrant particulier : un encombrant qui bouge « à droite à gauche » (l.33), qui peut proliférer jusqu'à

l'invasion (l.61), et qui peut devenir un contenant de dépôt sauvage (l.31 : « les gravats ») ou un potentiel « projectile » dangereux, jeté contre des « vitrines » (l.35 et 63).

C'est finalement dans le dialogue que Valérie réapparaît explicitement en tant qu'énonciateur, en rectifiant la supposition faite par l'intervenante-psychologue en l.46 sur le fait qu'elle ne prendrait pas sur elle quand elle ramasse les caddies. Elle prend alors explicitement position sur ce qu'elle fait : cela lui a bien demandé de prendre sur elle (l.47). Elle développe dans la foulée, et sur plusieurs tours de parole (l.49, puis l. 63-72), une explication traduisant un positionnement professionnel qui lui est propre et qui va au-delà de l'activité discutée (l.49 : « *j'aime pas voir trainer [les caddies]* », l.63 : « *le moindre caillou je fais enlever* », l.67 : « *je fais tout enlever* », l.71 : « *j'essaye de rien laisser trainer* »). On notera le caractère très tranché et extrême de ce positionnement (enlever tout, le moindre caillou, rien laisser trainer) qui rappelle son « *je note tout* » inaugural (l.22). Son point de vue est explicite et assumé dans le discours, avec des éléments déictiques (utilisation majoritaire de la 1ère personne du singulier avec « je », « moi je »), l'introduction de verbes au passé conférant une antériorité à sa pratique (l.65 : « *j'ai pris cette habitude* », l.69 : « *j'en ai tellement vu* »), la référence à ses propres expériences (l.69 : cette fois-ci, c'est bien elle qui a vu les dommages potentiellement créés au moyen d'objets abandonnés sur la voie publique) et l'expression de sentiments et préférences (l.49 : « *j'aime pas* »). La forme pléonastique « moi je » (l.63 et 65) peut par ailleurs impliquer que non seulement elle assume cette façon de faire dans le dialogue, mais qu'elle a conscience que tout le monde ne fait pas ainsi. On n'est plus dans un énoncé qui prend une forme générique, mais dans un énoncé au contraire très personnalisé. Par ailleurs, ce positionnement ne semble pas affecté par les rappels externes à la loi : aux lignes 54 et 55, elle mobilise un discours rapporté dont la source est identifiable (l.54 : « à la déchèterie »), mais dont elle se distancie d'emblée par des gestes coverbaux et par ses propos (l.59-61). Elle semble anticiper le fait que la préfecture mettra trop de temps à se déplacer par rapport à la vitesse à laquelle les caddies proliféreront (l.58, 60-61).

****

Dans cet extrait, on peut finalement distinguer trois phases dans l'implication de Valérie dans l'énonciation :

- jusqu'à la ligne 29, les marques de subjectivité sont réduites, Valérie est plutôt dans une forme d'effacement énonciatif et de sous-énonciation, qui paraît traduire un malaise ;
- entre les lignes 30 et 37, tout en restant dans une forme d'effacement énonciatif, Valérie commence à argumenter ce qu'elle fait et donne à voir une forme d'adhésion à ce qu'elle fait, même si elle ne le défend pas à la première personne et que nous restons dans l'impression qu'elle n'est pas à l'aise avec ce qu'elle dit (et/ou le fait de nous le dire) ;
- à partir de la ligne 38, les questions et suppositions erronées de l'intervenante l'amènent à prendre explicitement position et à assumer sa pratique, y compris contre une prescription qui dépasse son organisation, et qui lui est rappelée ici à la déchèterie.

On soulignera aussi l'expression d'un engagement professionnel fort (tout noter, ne rien laisser trainer, tout enlever), présenté de plus en plus singulièrement (elle ne parle pas du métier de chef d'équipe ou de la prescription mais de ce qu'elle fait, elle), et qui rencontre au moins deux obstacles potentiels (potentiels car ils ne sont pas à ce stade présentés en tant que tels) : il l'amène

à faire des choses pas légales (l.28, 31, 54-55) bien que tolérées par sa hiérarchie (puisque l'ASE sait l.38-45), et la confronte à un objectif irréalisable et à ses propres limites (on ne peut jamais rien laisser trainer et tout enlever puisque « ça revient plus vite que ce qu'on enlève » l.71-72).

Extraits 2 et 3 : réunion du collectif

Extrait 2 -11/04/2016 : Réunion collectif TSO 13 n°2

Robert : C'est illégal ce qu'on fait/normalement on risque une sanction./

80 Valérie (essaie d'interrompre R) : /Mais, mais moi, mais tous…/ Non mais moi, tous/ tous les dimanches/euh :: enfin quand j'travaille hein, tous les dimanche on fait **une opération caddies**. Quand on dit opération caddie, ben **on est avec le coupe boulon**/

Hervé : Ah ben nous aussi. Nous aussi.

V : On: on ramasse tout on: on **on ramasse les potelets**, comme tu dis hein on **on amène tout** à la déchèterie.

85 R : Ouais.

H : Hm.

V : Mais si si on fait pas ça on:: c'est/c'est/

R : Tu sais qu'avec le caddie tu risques d'être/

V : c'est le bordel ! Mais:: mais le:: l'ASE est au cou/ l'ASE est au courant qu'on est avec le coupe boulon, l'ingé/

90 R : /Ils sont au courant mais ils arrêtent pas./

V : / l'ingénieure est au courant./ On sait que c'est on sait que c'est :: qu'**on pas le droit/**

R : Ouais mais/.

V : Mais c'est pour la pro/ c'est pour la propreté. Parce que malheureusement on a une conscience ++

Ce second dialogue est extrait d'une réunion du collectif des TSO du 13e arrondissement, la seconde de l'intervention, environ trois semaines après l'autoconfrontation simple. L'échange en cours porte sur ce que chacun ramasse sur son secteur et jette à la déchèterie (ou fait ramasser et fait jeter, la distinction n'étant pas claire dans les échanges), dont du mobilier de la voirie (potelets ou panneaux cassés) qui ne doit normalement pas être jeté mais signalé à la direction de la voirie. C'est pour Valérie l'occasion de ramener une nouvelle fois les caddies abandonnés ou attachés sur la voie publique comme objet du dialogue. Ce choix de sa part nous semble être à la fois dans la continuité de ses préoccupations (pour rappel, c'est déjà elle qui avait amené cet objet lors de la première réunion) et du dialogue qu'elle a eu avec l'intervenante lors de l'ACS. Valérie entre dans le dialogue avec une inscription énonciative forte :

- elle amène un nouvel objet, « l'opération caddie » (l.81), avec l'apparition d'un terme inhabituel, « opération », qui stylise l'objet et lui donne une dimension hors du commun, un peu spectaculaire ;
- elle utilise des déictiques de la 1ère personne du singulier (l.80-81 : « je » , « moi ») ;
- elle introduit son propos par la conjonction de coordination « mais » (l.80), plusieurs fois répétée, en cherchant à interrompre Robert, conjonction qui, suivie par « moi » dans ce tour de parole, indique une forme de démarcation ;
- enfin elle conditionne la généralisation« tous les dimanches », qui fait écho à « le dimanche » dans l'ACS ((l.24 de l'extrait 1), en précisant « *enfin quand je travaille* » (l.80-81) : il en ressort une routine qui n'est pas partagée avec les autres chefs de son atelier, mais liée à sa présence et portée par elle.

Dans la suite du dialogue, les marques subjectives s'effacent et Valérie a à nouveau recours à un « on » (l.81, 82, 84, 85, 98, 92) dont on peut cependant préciser maintenant un peu mieux le périmètre et l'épaisseur, du moins pour les premiers (des l.81 à 86) : le « on » ne renvoie ni à tous les chefs d'équipe (puisque les autres chefs du collectif, à part Hervé, ne font pas cela), ni à tous les chefs de son atelier (puisque quand elle n'est pas là, ils ne le font pas). Pour autant, le « on » n'est pas forcément à mettre du côté d'une sous-énonciation qui se cacherait derrière un pronom indéfini, par malaise ou prudence. Les premiers « on » de l'extrait renvoient peut-être à une description factuelle et à l'équipe que composent alors Valérie avec un ou plusieurs de ses éboueurs, pour effectuer cette opération qu'elle ne peut effectuer seule. Les « on » utilisés par la suite sont quant à eux sans doute encore d'une autre nature(à partir de la ligne 87). Tout le long de cet échange, Robert lui répète le risque qu'elle prend. On notera d'ailleurs qu'elle reformule ce risque dans d'autres termes que dans l'extrait 1, là-encore en s'impliquant davantage, même si elle reste englobée dans un « on » : le « *c'est pas légal* » devient « *on a pas le droit* » (l.91). Face à Robert, elle rentre alors dans une forme de justification dans laquelle les « on » semblent prendre une autre place : ils renvoient à un énonciateur générique englobant Valérie mais pas seulement. Cette progressive désinscription subjective, dans un contexte de rappel du risque pris par Robert, peut traduire une forme de prudence. Mais elle peut aussi être une façon d'argumenter, en donnant à ses arguments une forme de vérité qui, si elle n'implique peut-être pas les mêmes pratiques chez ses collègues et chez elle, peut être partagée par eux, et qui, dans tous les cas, n'est pas présentée comme discutable par Valérie mais affirmée : « *si on fait pas ça* [ramasser tout, tout amener à la déchèterie] (…) *c'est le bordel* » (l.84, 87, 89), et tout ça « *c'est pour la propreté* » (l.93).

D'autres indices vont dans le sens du développement d'une tournure argumentative du discours et amènent à penser que Valérie est en train à la fois de justifier et de défendre un point de vue auquel elle adhère, en mobilisant des moyens et stratégies énonciatifs :

- la référence à un discours précédemment énoncé (« comme tu dis » l.84) par laquelle elle implique directement un autre locuteur/énonciateur, dans une forme de co-énonciation d'une pratique qui serait partagée entre eux : on ramasse tout, on ramasse les potelets, on amène tout à la déchèterie ;
- une justification de type organisationnelle : la hiérarchie est au courant (l.89 et 91 : l'ASE mais aussi l'ingénieure cheffe de la division) ;
- un argument de métier, formulé de façon générique : « *si on fait pas ça (…) c'est le bordel* », « *c'est pour la propreté* » (l.84, 87, 89 et 93) ;
- l'utilisation répétée des « mais » (l. 87, 89, 93) en introduction de ses différents arguments et justifications, qui positionnent ces derniers comme des réponses contre les présupposés de la situation (on ne ramasse pas les caddies, c'est une pratique clandestine et illégale, etc.) et aux mises en garde de ses collègues.

Le mouvement argumentatif ainsi mené débouche sur cette réalisation langagière interpellante, à l'origine de notre travail autour du positionnement de Valérie : « *Parce que malheureusement on a une conscience.* » (l.93). Introduite par la conjonction de subordination « parce que », elle s'articule avec les précédents énoncés de Valérie, formant un ensemble qui, bien que formulé sous une forme indéfinie, nous semble traduire un commentaire réflexif de Valérie sur un point de vue qu'elle porte et auquel elle adhère : point de vue sur le métier et point de vue sur ce qu'il faut faire dans l'activité discutée (il faut tout ramasser, c'est pour la propreté). Dans les allers-retours faits par Valérie entre un niveau générique et un niveau plus personnalisé, le terme de conscience nous semble pouvoir renvoyer à sa conscience personnelle et/ou à une conscience partagée, les deux n'étant pas disjointes dans l'orientation qui est la nôtre. Pour Leontiev (1975/1984), les processus psychiques sont générés par « les relations sociales qui se créent entre les hommes dans le monde réel » (p.137). La conscience est pour lui une réalité psychique constituée par le « reflet du monde matériel sous sa forme idéelle » (p.144). La conscience s'enracine dans des activités et des rapports sociaux, elle ne devient individuelle que dans un second temps, quand l'expérience des différences entre individus constitue la singularité de chacun d'eux. Pour Vygotski déjà, dans la conscience, l'élément social a une primauté de temps et de fait. L'élément individuel en dérive. Vygotski définit ainsi la conscience comme un type particulier d'expérience sociale dont l'objet est sa propre expérience, comme « l'expérience de l'expérience » ou « un contact social avec soi-même » (p.91). La conscience découle de comportements, d'expériences, qui se déploient dans le monde social, puis qui sont pris comme objets de pensée. Dans cette même perspective, Clot (2013) relie la conscience professionnelle à des dimensions collectives et à l'activité. Elle ne peut pas être comprise comme un « solo du moi » (p.40) : elle relève aussi bien de l'intime et du subjectif, que d'une histoire sociale, de représentations collectives partagées entre professionnels, qui sont mobilisées et réactualisées dans les épreuves du travail ordinaire.

Dans le langage quotidien, que l'on se situe au niveau personnel ou professionnel, « avoir une conscience » est plutôt positivement connoté : la conscience relève du registre moral, de la faculté ou du fait de porter des jugements sur ses actes, et avoir bonne conscience renvoie au sentiment d'avoir bien agi et de n'avoir rien à se reprocher. Avoir de la conscience professionnelle signifie faire son travail avec honnêteté, soin, minutie[1]. Le caractère étonnant de la formulation de Valérie réside ainsi dans le modalisateur « malheureusement » qui introduit l'idée que ce fait (avoir une conscience) fait problème pour elle, voire qu'elle le regrette. Nous faisons l'hypothèse que, dans la situation, Valérie n'échappe pas à sa conscience et à son propre jugement sur ses actes et sur le résultat de ses actes. Ce jugement est par ailleurs indéliable de sa conception du métier, conception qu'elle partage en partie avec ses collègues, mais avec laquelle elle entretient un rapport peut-être moins souple et plus idéalisé, dans sa volonté de tout ramasser, tout nettoyer, etc. Il lui serait plus difficile que pour les autres, voire impossible, d'aménager ses représentations du métier en fonction des contraintes et des impossibilités rencontrées dans la situation. Elle ne pourrait pas faire autrement que de faire quelque chose d'illégal, même si cela pèse sur elle, car « malheureusement » elle est sinon rattrapée par sa vision du métier et une mauvaise évaluation de la qualité de son travail, que le réel de la situation et les obstacles rencontrés ne rendent pas moins exigeantes et moins intransigeantes.

****

[1] Éléments de définition du Nouveau Petit Robert de la langue française..

Extrait 3 - 11/04/2016 : Réunion collectif TSO 13 n°2

(10 tours de paroles après l'extrait précédent)

H : C'est illégal, mais…

110 R : Si tu te fais gauler/

V : On sait/on sait/ mais c'est :: c'est ::

R : à virer des panneaux de sens interdit, tout ça, de::

(Silence collectif)

V : C'est/ c'est illégal, mais:: quand on signale/

115 R : Oui mais personne te couv'ra. Tu s'ras pas couverte.

V : Les caddies c'est censé être ramassé quand on les signale, nous::. toutes les semaines des fois on en ramasse une quinzaine.

Dans les échanges de l'extrait 3, qui interviennent quelques tours de parole après ceux de l'extrait 2, deux positions opposées continuent de se dessiner : le choix de ne pas ramasser les objets interdits en raison de la sanction encourue, ou au contraire la nécessité professionnelle de le faire. Dans ce débat, Valérie maintient à la fois une position de relatif effacement énonciatif sur le plan de la prise en charge énonciative, et de fermeté sur le plan du point de vue qu'elle défend.

Sur le plan de la prise en charge énonciative, Robert nous semble plus personnaliser le dialogue qu'elle, en recourant à la seconde personne du singulier (l.110 et 115). Même si, au début de l'extrait (l.110), on ne peut déterminer la nature exacte de son adresse, et s'il faut y voir une référence déictique avec une interpellation directe de Valérie ou plutôt un « tu » à valeur générique, cette mobilisation d'un pronom personnel a pour effet de faire vivre un être, peut-être générique et abstrait, mais en tout cas individuel. La féminisation de l'adjectif « couvert » (l.115) resserre l'adresse sur Valérie : cela devient très concrètement Valérie qui prend personnellement le risque d'être « gaulée » et « pas couverte ». Valérie utilise elle un « on » (l.111, 114, 116) qui maintient une forme de généralité et engage moins les individus dans le dialogue.

Sur le plan de l'argumentation, Valérie poursuit sur une lignée similaire et rapatrie un fait déjà convoqué dans l'ACS : si elle ne les ramasse pas, les caddies resteront et seront nombreux. On notera qu'elle n'évoque pas ici ses doutes concernant l'efficacité de la préfecture et qu'elle ne rapporte pas l'information qu'on lui a communiquée, sous forme d'avertissement, à la déchèterie, information qui d'ailleurs irait dans le sens des mises en garde de Robert. Elle ancre plutôt son argumentation dans son expérience et son évaluation : à travers la modalisation « *c'est censé* » sur la proposition « *être ramassé quand on les signale* »(l.116), elle suggère qu'elle a fait l'expérience de signaler des caddies (l.114), mais qu'ils n'ont pas été ramassés alors qu'ils auraient dû l'être (l.116-117), ce qui est problématique face à l'importance du problème sur son secteur (« *des fois on en ramasse une quinzaine* » l.116-117). Par ailleurs, de façon volontaire ou non, elle ne laisse pas Robert introduire une nouvelle dimension au débat, en ne réagissant pas à ses tentatives de souligner que, même si la hiérarchie sait, elle n'arrête pas, et que, selon lui, elle ne couvrira pas un agent pris en train de ramasser ou jeter ce qui ne devrait pas l'être. Le fait que la hiérarchie sache sans en tirer les conséquences, sans ni interdire ni soutenir, et encore moins s'engager à couvrir, ne semble pas renvoyer au même vécu psychologique pour Valérie et Robert. Nos observations et les co-analyses nous amènent à mettre en lien cette différence avec les rapports interpersonnels

que l'un et l'autre entretiennent avec leurs collègues. Là où Robert, de ce que nous avons pu voir, s'appuie sur les autres chefs de son atelier, voire de son secteur, pour définir ce qu'il fait et, en lien avec cela, ce qu'on peut attendre d'un hiérarchique, Valérie est plus isolée. Elle se présente comme telle et la suite des analyses le confirmera. L'arrivée de son ASE, nous l'avons vu dans l'ACS, a permis une forme de partage de la responsabilité : elle n'a plus dû prendre sur elle (l.47 extrait 1). Même si l'ASE ne se positionne pas, le fait qu'il sache semble constituer un mieux pour elle : sa pratique n'est pas légale, mais elle n'est plus clandestine.

On notera que l'objet de l'activité discutée continue à prendre de l'ampleur, par rapport à l'ACS, avec l'apparition dans le dialogue du terme « opération » (l.81), d'une nouvelle catégorie d'objets qu'on jette sans en avoir le droit (« les potelets » l. 84, « les panneaux de sens interdit » et « tout ça » l.112), et du risque associé à la pratique de Valérie. Le vocabulaire mobilisé par Robert en fait un acte clairement transgressif : « c'est illégal » (l.79), « on risque une sanction » (l.79), on peut se « faire gauler » (l.110) et « ne pas être couvert » (l.115), sachant que ne pas être couvert, nous l'avons vu dans les co-analyses, est un problème de métier important. Cette évolution du dialogue a pour effet chez Valérie le passage, déjà souligné plus haut, d'une appréciation impersonnelle et euphémisée (« *c'est pas très légal* ») à une règle plus incarnée et connue (« *on n'a pas le droit* »). Les tours de parole non analysés entre les deux extraits, dans lesquels Kader et Robert font un peu d'humour et suscitent des rires partagés, pourraient d'ailleurs peut-être s'interpréter du côté d'un mouvement défensif collectif à l'évocation de façons de faire qui devraient rester cachées.

****

Dans ces extraits 2 et 3, issus donc d'un deuxième cadre de dialogue dans lequel Valérie se positionne dans une interaction qui n'engage plus seulement l'intervenante, mais aussi ses collègues, elle adopte comme dans l'extrait 1 plusieurs postures énonciatives. Mais alors qu'elles se succédaient dans le précédent extrait, elles se superposent ici. Valérie, tout en maintenant souvent une forme d'effacement énonciatif, pose de façon relativement ferme ses points de vue sur ce qu'il faut faire (dans la pratique), et sur ce qu'il faut discuter (dans l'intervention) parce que cela fait problème. L'écart semble même s'accroitre, par rapport à l'ACS, entre des énoncés sur la réserve dans lesquels Valérie s'entoure ou tente de s'entourer d'autres, réels ou fictifs, qui partageraient ses points de vue et ses pratiques, et des points de vue et pratiques de plus en plus argumentés et affirmés individuellement. Nous y voyons la réalisation dans le langage d'une forme d'ambivalence, avec des pratiques relevant d'un choix personnel mais qui sont dépersonnalisées dans leur expression. Il n'est alors pas toujours évident de savoir si, dans l'argumentation, Valérie cherche à les défendre (comme envisageables, acceptables, et peut-être même « bonnes » dans la situation), ou à s'en défendre (comme des pratiques qu'elle chercherait à éviter, sans réussir à faire autrement dans la situation). Son usage répété de la conjonction de coordination « mais » reflète bien cette ambivalence : cette conjonction peut alternativement ou simultanément marquer des oppositions explicites par rapport aux autres (du type : mais moi je fais autrement) et ouvrir la possibilité de ne pas les assumer seule ou complètement (en ajoutant par exemple : mais mon chef le sait, mais je n'ai pas le choix).

Extraits 4 et 5 : autoconfrontation croisée

Ces deux extraits sont issus de la première autoconfrontation croisée menée avec Valérie, autoconfrontation qui la met en discussion avec son collègue Mathieu. Comme lors de l'ACS, cette ACC s'appuie, d'une part, sur un film d'activité réalisé avec Valérie, et, d'autre part, sur une copie de la liste manuscrite sur laquelle elle a noté la localisation des encombrants qu'elle repérait, lors de la tournée sur le terrain faite le jour de la réalisation du film.

Extrait 4 - 29/04/16 : ACC entre Valérie et Mathieu

M : Mais là/ là tu vas sur RAMEN ?

V : Oui. (*Sourire* puis rire. *Regards à M*.)

(*IP relance le film*.)

(*V garde d'abord un sourire qui redescend et regarde le film avec des petits haussements de sourcils. M regarde le film, figé et sérieux, main devant la bouche. Aucun d'eux ne parle pendant plusieurs secondes.)*

IP (interrompt le silence en montrant l'écran) : Du coup toi tu le connais bien RAMEN ou euh::?

M (à IP) : J'y vais jamais (*en faisant plusieurs fois non de la tête*).

IP : Du coup là j'ai filmé un p'tit peu comme ça on:: on voit::

(Silence. *Visionnage du film*)

M : Attends. (*Interrompt le film*). Ce que t'as relevé là (*il montre la trace sur laquelle nous travaillons aussi : une liste de localisation d'encombrants identifiés lors de sa tournée*) t'es en train de les **transformer en rendez-vous** directement ?

V : Euh:: **pas en rendez-vous** parce que y a les rendez-vous qui sont là (en montrant sur l'écran), moi j'les mets **en: dépôts:: clandestins**.

M : Mais t'es sur RAMEN là ou sur euh:: (ton *et mimique* étonnés)

V : Sur sur RAMEN oui. (*regarde M avec un petit sourire*)

M : D'accord ++ (*Main devant le visage*.)

(Bref silence.)

V : Parce que moi je viens du 16e, on avait les codes, c'est les chefs qui faisaient tout. Euh::j'ai::/

M (*écoute, la main devant la bouche*): Hm::

V : demandé qu'on:: enfin quand je suis arrivée ici que:::/

M : Mais par contre/

V : qu'on:: qu'on me transfère: le 16e en 13e quoi/

M : tu fais toutes les adresses de dépôts encombrants sauvages comme ça ?

V *acquiesce avec un petit sourire et* dit doucement : Oui.

M : Et euh:: parce que moi des fois/ enfin quand on arrive le lundi comme y a un ou deux jumpers le weekend euh: seulement, on arrive le lundi des fois on relève je sais pas 25 adresses, 26 adresses.

V : Ouais.

M : Et tu les traites toutes:: Si t'as/ si t'as euh 20 ou 30 adresses tu les traites toutes une par une sur le::/

V : Euh oui je les traite toutes/ je les rentre toutes une par une.

M : Putain. (*Il relance le film avec un sourire et regarde à nouveau très sérieusement*.)

(V regarde aussi, avec un petit sourire qui ressemble parfois presqu'à un rire sans son.)

(Silence. *Visionnage du film.*)

À un premier niveau, quand on regarde ce premier extrait du point de vue des positions énonciatives des deux protagonistes, on peut remarquer une forme de symétrie :

- les échanges sont directement adressés avec l'utilisation du « je/tu », et seulement quelques « on » qui renvoient sans trop d'ambiguïté à des groupes réels, dont le périmètre ou les membres précis seraient à définir, mais qui semblent bien exister : soi et ses collègues (l. 149, 156, 157), des collègues ou supérieurs hiérarchiques qui ont la main sur le logiciel (l.151-153) ;
- ces échanges sont très médiatisés par le film et les images à l'arrêt du film, desquels les interrogations partent et sur lesquels Valérie et Mathieu reviennent pour comprendre, chercher des réponses (l.131, 134, 139, 143, 161-164) ;
- le paraverbal et les gestes coverbaux occupent une place importante : les pauses et silences sont fréquents (l.135, 139, 147-148, 163), les deux protagonistes sont corporellement très expressifs (entre autres l. 132, 134-135, 145, 146, 147, 148, 155, 161-162) et montrent ce qui les interroge ou ce qu'ils font sur les supports utilisés (l.140 et 143).

Ainsi le dialogue paraît globalement très incarné par les protagonistes et lesté par les traces sur lesquelles il porte, avec néanmoins une moindre prise en charge, nous semble-t-il, du côté de Valérie. En effet, Mathieu manifeste très explicitement son étonnement et ses interrogations par rapport à ce qu'il voit Valérie faire sur les images. C'est lui qui amène l'objet du dialogue, en instaurant une rupture avec les tours de parole qui précèdent et qui situaient d'une façon plutôt descriptive ce qui se passait à l'écran. Il l'introduit avec un énoncé marqué subjectivement par une conjonction de coordination d'opposition (l.131 : « mais ») et un déictique spatio-temporel répété deux fois (l.131 : « là »). Il s'étonne que Valérie utilise le logiciel RAMEN, et semble même vérifier qu'il comprend bien ce qu'il voit en le lui faisant confirmer à deux reprises (l.131, 141-143, 145). De son côté, Valérie nous semble lui répondre avec une forme de distance dans ses productions verbales : elle répond de façon factuelle et brève (l.132, 146 et 155) ou par des précisions opératoires (l.143-144, 160). On notera cependant que ces précisions opératoires sont l'occasion pour elle de prendre en charge plus explicitement sa pratique (avec « moi je » l.143) et d'afficher, volontairement ou pas, un certain degré de connaissance du logiciel et de son maniement, connaissance que Mathieu n'a manifestement pas (il confond les « rendez-vous » et les « dépôts clandestins »[1], cf. l.143-144). Sur le plan co-verbal, Valérie accompagne son retrait énonciatif de diverses manifestations (comme des haussements de sourcils, des petits sourires/rires), que nous lui avons vues faire régulièrement (cf. extrait 1 : l.17, 20, 22, 51, 57), mais qui nous semblent ici s'intensifier. Il n'est pas aisé de les interpréter, ses sourires (l.134, 146, 155) semblent par exemple pouvoir très vite s'effacer ou se transformer en rire. Mais on peut les poser a minima comme les signes que l'échange a sur elle un effet subjectif fort, la travaille intérieurement. Elle regarde aussi fréquemment Mathieu ainsi que l'intervenante, comme si elle guettait leurs réactions.

A la ligne 149, Valérie prend l'initiative de déployer une forme de justification, introduite par un « parce que » qui ne répond à aucune question oralisée ni par Mathieu, ni par l'intervenante, mais

[1] Les adresses entrées dans RAMEN comme des « rendez-vous » correspondent à des dépôts d'encombrants planifiés, elles font suite aux demandes faites par les riverains. Les « dépôts clandestins » correspondent à des dépôts imprévus, repérés suite à des plaintes des riverains ou à des signalements internes au service.

peut-être à une question implicite pour elle aux vues des réactions de Mathieu, ou à une question qu'elle anticipe. Cette justification nous paraît prendre la forme d'une sous-énonciation, en présentant la situation, entre les lignes 151 et 153, d'une façon descriptive et sans lien logique explicite, comme extérieure à elle-même, résultant d'un fait et non d'un choix. Ainsi, elle explique qu'elle vient du 16e arrondissement où elle avait les codes (pour agir dans RAMEN) car « les chefs faisaient tout », et qu'à son arrivée dans la division 13 elle a demandé à les avoir pour le 13e arrondissement. La forme de l'énonciation n'indique pas dans quelle mesure elle porte ce choix (d' « avoir les codes » et de « tout faire »). Il semblerait qu'elle n'y adhère plutôt pas, avec cette utilisation d'une formulation teintée de plainte et de critique, « c'est les chefs qui faisaient tout » (l.149). La formule est forcément exagérée de par son absence de nuance et pointe un fait qui ne peut la satisfaire au regard de l'importance accordée par les chefs d'équipe à une bonne et équitable répartition des tâches en fonction de sa place hiérarchique. La justification est donc faible, dans le sens où elle n'avance pas des éléments donnant du sens à un choix auquel elle croirait, mais décrit plutôt un état de fait qu'elle aurait subi et qui se perpétuerait à la fois par elle et malgré elle. Au regard du fait que l'étonnement de Mathieu ne semble pas la surprendre, on ne peut pas retenir l'hypothèse qu'elle ne saurait pas que la répartition des tâches n'est pas la même dans le 13e arrondissement et dans le 16e arrondissement, et qu'elle saisirait les encombrants dans RAMEN par ignorance des habitudes locales. Nous verrons plus loin, dans l'extrait 5 où elle avance une justification plus forte, qu'elle fait en réalité cela aussi (et peut-être surtout) par choix. Un choix qui, à ce stade de l'échange, n'apparaît pas ou qu'elle n'assume pas. La faiblesse de la justification, croisée avec un relativement faible marquage subjectif de ses énoncés et les ambiguïtés de ses attitudes, nous amène à faire l'hypothèse que Valérie n'est une nouvelle fois pas complètement à l'aise avec ce qu'elle montre à voir de ce qu'elle fait, et dans l'incertitude sur la façon dont cela pourra être pris. Elle marque ainsi une certaine distance avec son propos et suggère que cette solution ne lui convient pas.

En ce qui concerne l'activité discutée, « traiter les encombrants », on voit dans cet échange que son contenu, pour Valérie, ne consiste pas simplement à repérer la localisation des encombrants et à les signaler par fax ou par mail, mais à repérer les encombrants, aller sur RAMEN (l.1131-132) et transformer les adresses relevées en « dépôts clandestins » (l.141 à 144). Comme pour les caddies, l'activité décrite prend de l'épaisseur et semble lui demander plus qu'aux autres.

Extrait 5 - 29/04/16 : ACC entre Valérie et Mathieu

M : Et tes collègues ils font aussi comme ça ?

V : Non:: non mes/

210 M : Non **ils font rien**.

IP (*arrête le film*)

V : Non **y a que moi qui fais des relevés**. (*haussement de sourcils*)

M : Oui j'allais le dire. (Rires.)

V : *regarde brièvement IP* et rit aussi.

215 M : *baisse la tête et se passe une main dessus*.

(Des rires déployés de V et M).

M (en riant toujours) : Oh putain ! T'as pris perpet' là! (*secoue la tête*)

V (en riant, *avec les yeux un peu écarquillés*) : Ouais euh:: c'est pas gagné. (Rires *en baissant la tête*). C'est pas gagné qu'on ait du changement (*sourire*).

220 IP (*relance le film sur la fin de la réplique de V*)

M (*à nouveau sérieux regarde le film*): + C'est:: c'est une organisation que t'as:: t'as mis en place toi tout seul ou euh :: [Prénom de l'ASE de V] il::+ il était euh: c'est, c'est lui qui préférait que ça soit comme ça ?

IP (*a arrêté le film pendant ce temps*)

V : Euh:: non, c'est moi qu'j'ai vu que c'était plus efficace comme ça +. Parce qu'avant **fallait:: faxer à l'AS**/ enfin
225 quand j'suis arrivée **fallait faxer à l'AS** (inspiration sonore *et haussement de sourcil*) euh **les dépôts**, j'voyais que:: (expiration sonore qui se transforme en une sorte de rire *en regardant vers le bas*) **ça restait plusieurs jours**, j'ai/

M : Ils étaient pas pris ?

V : Ouais. J'ai dit j'ai les codes j'vais tout: enregistrer. Après y a [Prénom du standardiste de la division], il me
230 dit « oh beh dis donc j'vois que: tu rentres des:: des encombrants » + /j'ai dit « oui »/

M : /Non mais là/ regarde: c'est:: + enfin c'est carrément scandaleux c'est à dire que les mêmes adresses quand tu les passes toi-même ça/ donc ça transite par la division euh: par le: le service officiel + c'est ramassé. Et quand tu envoies à Edison il se passe rien ?

V : + (regard vers les bas) A Edison une feuille ça peut se perdre ça:: ça peut ne pas être transmis (en riant un peu
235 *et haussant les épaules*)/

M : Non parce j'pense que ça:: dépend des chauffeurs

[Coupure : échange nominatif sur les chauffeurs et comment ils travaillent.]

V : Après nous l'matin on a pas trop la/ enfin moi j'avais remarqué qu'y avait pas trop de souci mais c'est quand **je signalais** par exemple **quand y a des vitres que ça soit ramassé le plus vite possible** et quand je donnais
240 les adresses à Edison pour que ça soit ramassé l'après-midi, **les vitres je les retrouvais** quoi alors j'les/ (*geste de la main vers l'ordinateur*) maintenant je les rentre directement/

M : Ah ouais.

V : C'est pour ça que je rentre tout directement maintenant (*haussement d'épaule*)/

M (en riant): Moi j'aurais/

245 V : j'passe j'passe plus par Edison ni par le standard/

M (en riant toujours) : Ah oui moi je serais passé par le/ par mon ASE, j'aurais gueulé. (*Il relance le film et en montrant l'écran :*) C'est délirant !

V : Ben: +: après l'ASE il est au courant (*sourire et haussements de sourcil*) +++

En l.208 et en l.221-222, Mathieu interroge Valérie pour préciser ce qu'il voit. Ce faisant l'activité de Valérie continue de prendre un contenu et des contours particuliers, tandis que le point de vue de Mathieu sur ce qu'il voit prend une coloration plus critique.

Concernant le contenu de l'activité de Valérie et ses modalités, on comprend qu'elle est la seule de son équipe à se charger de repérer et relever les localisations des encombrants (l.210 et 212 : les autres font rien, y a qu'elle qui fait des relevés), et que les encombrants dont il s'agit peuvent rester

des jours (l.226-227) et présenter une forme de danger (l.238-239). On retrouve ainsi une problématique similaire à celle travaillée autour de l'objet « encombrant particulier » qu'était le caddie : un potentiel danger et un problème récurrent que le signalement prévu par la procédure ne permet pas de résoudre (l. 224-227, l.238-240).

L'étonnement de Mathieu, qui grandit dans l'ACC au fil des réponses de Valérie, nous semble renvoyer à deux niveaux : à la particularité de la pratique de Valérie (il n'a jamais vu quelqu'un procédé comme ça) mais aussi à ce qu'elle implique en termes de quantité et de complexité du travail. Elle doit en effet saisir un nombre parfois important d'adresses (comme on l'a vu dans l'extrait 4, l.154 à 161) et, dans des tours de parole entre les deux extraits analyses (cf. retranscription intégrale en annexe), elle explique regarder la répartition des adresses déjà entrées entre les équipes du matin et de l'après-midi pour dispatcher ensuite ses propres adresses en évaluant et croisant deux critères : le degré d'urgence à ramasser le dépôt (par exemple parce qu'il peut générer un accident) et la charge de travail de ses collègues. Au fur et à mesure qu'il réalise cela, Mathieu se pose des questions qu'il adresse à Valérie avec une implication forte. Ce qu'il entend, ce qu'il comprend, semblent clairement le toucher : il ponctue son propos d'interjections répétées (« putain » : extrait 4 l.161, puis répétées régulièrement entre les deux extraits, puis extrait 5 l.217), de manifestations paraverbales et gestes co-verbaux (l.213, 215, 215), avec sur le début de l'extrait un ton qui nous semble à la fois désolé et outré. Mathieu, dans cet échange, est à la fois très sérieux et rieur, en faisant usage d'une forme de second degré. À aucun moment nous n'avons le sentiment que son rire pourrait relever d'une forme de moquerie, mais plutôt qu'il prend précisément la mesure de la situation de Valérie et qu'il y réagit, dans un style qui lui permet de dire ce qu'il a dire, en euphémisant et en atténuant le fond, mais en le faisant néanmoins exister. Sur le plan du contenu, la critique s'amplifie progressivement : l'incrédulité et l'étonnement premiers laissent la place à une forme d'indignation. Ce dans quoi Valérie est prise semble être pour lui inacceptable et déraisonnable. Il qualifie ainsi la situation de Valérie, entourée de collègues dont il suppute avec raison qu'ils ne font rien (l.210), de condamnation à perpétuité (l.217), puis la situation générale, telle qu'elle se formule au fil des échanges, de « carrément » scandaleuse (l.231) et délirante (l.247).

Face à l'implication de Mathieu dans la discussion et à son opinion de plus en plus explicitement critique, regardons la posture énonciative et les arguments de Valérie. On retrouve une évolution du type de celle apparue dans l'ACS avec un propos dans lequel elle s'implique de plus en plus sur un plan subjectif. On peut identifier des procédés énonciatifs et argumentatifs, déjà repérés précédemment, allant dans ce sens. Elle gomme ainsi progressivement ses recours à la généralisation, avec par exemple des tournures impersonnelles ou indéfinies qu'elle requalifie avec des « enfin je » ou « enfin moi » (l.224-225, l.238). Ce procédé est par ailleurs intéressant, la dé-généralisation semblant s'imposer dans le dialogue même, comme par souci de précision ou de vérité de la part de Valérie. Le ton du dialogue et/ou l'implication de son interlocuteur l'amènent peut-être à baisser les précautions défensives pour énoncer ce qu'elle fait, au risque d'être rattrapée par le jugement critique de son collègue ou d'exposer des illégalités (par rapport à la prescription) et des irrégularités (par rapport à ses collègues, par rapport à ce qui se fait dans le métier). Elle argumente aussi ce qu'elle fait en s'appuyant sur son expérience et ce qu'elle en tire (l.224 à 231, 238 à 241). Elle ancre alors son propos dans son propre vécu et le situe dans le temps, avec l'introduction du passé, et le recours à des déictiques et marqueurs temporels

(« avant » l.224, « maintenant » l.241 et 243, « quand » l.225, « plus » l.245). Elle pose de nombreux liens logiques dans son discours, avec l'usage de « parce que », « alors », « quand » au sens de « lorsque », ou « si » (l.224, 238, 239, 240, 241), parfois de manière très explicite (l.243 : « *c'est pour ça que…* »). On peut aussi noter des verbes subjectifs renvoyant à sa perception, à ses constats (l.224, 225, 238 : « voir », « remarquer»,) et des avis explicitement formulés (l.224 : « *c'était plus efficace comme ça* »). On comprend ainsi, comme nous le soulignions plus haut, qu'il y a aussi une explication « positive » à la situation, à chercher comme dans les argumentations précédentes de Valérie du côté d'une efficacité qu'elle sur-énonce sous la forme d'un constat qui s'impose : c'est plus efficace comme ça, de la même façon que si on ne ramasse pas les caddies et les potelets « *c'est le bordel* ».

Pour autant, si une partie du point de vue de Valérie concernant ce qu'elle fait se précise grâce à ses explications, son avis reste pour une partie opaque, retenu, voire ambigu. Ainsi, elle semble bien indiquer que quelque chose ne fonctionne pas dans l'organisation du travail, ce qui l'a amenée à faire autrement, mais elle n'évoque pas explicitement des défaillances ou responsabilités précises. Nous avons notamment relevé trois énoncés dans lesquels Valérie semble développer un point de vue critique embryonnaire, mais ce à travers des propos chargés de sous-entendus, dont elle laisse l'interprétation à la charge de ses interlocuteurs :

- Tout d'abord, lignes 218-219, en réponse à Mathieu qui qualifie sa situation de condamnation à perpétuité au regard du fait que ses collègues ne font rien, Valérie dit : « *c'est pas gagné. (Rires en baissant la tête). C'est pas gagné qu'on ait du changement (sourire)* ». À une attaque relativement ciblée, elle répond à mots couverts avec un « c'est pas gagné » indéterminé et peu précisé par la suite, qui permet de comprendre qu'elle souhaiterait du changement (et donc par déduction que la situation ne lui convient pas) mais sans spécifier quel changement.
- Lignes 234-235, en réponse Mathieu qui s'étonne du fait qu'il ne se passe rien suite à ses signalements à l'atelier Edison, elle répond de façon tout aussi énigmatique : « *+ (regard vers les bas) À Edison une feuille ça peut se perdre ça:: ça peut ne pas être transmis (en riant un peu et haussant les épaules)* ». L'énoncé nous semble difficile à interpréter, et le non verbal un peu fuyant nous conduit plutôt à penser qu'elle ne croit pas à ce qu'elle dit, mais se retient d'incriminer explicitement ses collègues de l'atelier Edison. Il n'y a pas d'indication permettant de dire si elle mobilise un discours rapporté (quelque chose qu'on lui aurait effectivement dit en réponse à ses interrogations sur le non ramassement des encombrants signalés) ou non, et la valeur qu'elle donnerait alors à ce discours rapporté (une raison expliquant que les encombrants ne soient pas ramassés et soulignant un problème d'organisation à Edison, ou une excuse mensongère de collègues n'ayant pas de raisons valables ou partageables de ne pas avoir donné suite à ses demandes). On pourrait aussi faire l'hypothèse (et sans doute d'autres encore) que, dans sa volonté de ne pas entrer dans une incrimination directe de ses collègues, elle chercherait elle-même à les couvrir en avançant une excuse sans fondement.
- Enfin, ligne 248, cette fois-ci de façon plus indirectement connectée à la réplique de Mathieu dont elle ne retient qu'une partie (passer par son ASE, mais pas « gueuler »), elle dit : « *Ben:: + après l'ASE il est au courant (sourire et haussements de sourcil) +++* ». On

retrouve la situation déjà entrevue dans les deux autres séries d'extraits, d'un ASE qui sait mais ne fait rien, et un énoncé de Valérie à la dimension non verbale ambigüe dont, pour notre part, nous ne saurions dire s'il signifie un constat, un regret ou encore une critique, et sa fonction dans l'argumentation plus générale de Valérie. Faut-il par exemple en déduire que, pour elle, le fait que l'ASE ne lui demande pas de faire autrement va dans le sens que son choix est le bon ? Ou, en reliant plus directement sa réplique à celle de Mathieu, que passer par son ASE n'aurait pas d'efficacité ? Est-ce plutôt (ou aussi) une façon plus ou moins consciente de dénoncer la non-intervention de son supérieur dans une situation qu'elle juge problématique ?

Concernant cette dernière réplique de l'extrait et son articulation avec la précédente, on notera que Valérie, ni là, ni ailleurs dans l'autoconfrontation, ne se saisit des propositions faites par Mathieu de « gueuler ». Ce mode d'action, que l'on qualifiera de « viril », revient fréquemment dans les co-analyses. Sans pouvoir aller plus loin dans l'instruction de la question, nous soulignerons que nous faisons l'hypothèse que Valérie, rare cheffe d'équipe femme, outre ce qui pourrait tenir à sa personnalité propre, n'a peut-être pas les moyens dans la situation et dans ce milieu masculin d'opter pour cette façon de faire avancer les problèmes.

****

Dans ces extraits issus d'un troisième cadre de dialogue, Valérie donne une nouvelle fois à voir un engagement particulièrement fort, dans le sens où elle semble faire plus que les autres pour exécuter la tâche, et ne renonce pas à atteindre l'objectif final du signalement des encombrants : celui d'avoir des rues propres, dans lesquelles il n'y a pas de dépôts qui trainent. Ainsi les dysfonctionnements l'amènent à chercher une autre façon de faire que celles qui sont prescrites et pratiquées. Si son collègue critique ce qu'elle fait et qu'elle-même, surtout au départ, ne le défend pas très fortement, elle ne semble pas le remettre en question et être finalement assez ambivalente : faire ainsi ne semble pas être satisfaisant, pour autant elle nous paraît éprouver une forme de contentement, et peut-être même une pointe de fierté, à avoir mis en place une organisation qui est efficace et traduit aussi un certain niveau de compétences professionnelles. Son ambivalence tient peut-être aussi, non pas à du doute ou de l'insatisfaction de sa part, mais à la difficulté d'assumer dans le dialogue, face à un collègue du métier, un point de vue qui traduirait une adhésion forte à ce qu'elle fait au quotidien, alors même que cela se décale de ce qui est fait habituellement, par les autres en général, et en l'occurrence ici par Mathieu.

Extraits 6 et 7 : réunion du collectif

Ces deux derniers extraits sont issus d'une discussion entre les TSO du 13e arrondissement, autour d'un montage réalisé par l'intervenante pour travailler collectivement à partir des co-analyses réalisées avec différents binômes. Ce montage comprend de larges séquences de l'ACC entre Valérie et Mathieu dont nous venons d'analyser des extraits.

Extrait 6 - 12/10/16 : Réunion collectif TSO 13 n°4

Robert : Ce qui va être ce qui va être valable pour [Valérie] pour nous ça sera pas valable pour x/ pour quelle raison on sait pas hein: !

Kader : Ah si moi je sais + parce que j'ai pas à faire ce travail-là ++ j'ai pas à faire ce travail-là c'est pas mon travail ++ ça va améliorer /le service peut-être/

Sylvaine : /C'est pas ça c'est que si on se sub/ si on se substitue

K : voilà

S : à chaque fois à tout le monde y a un moment où euh :

R : Oui c'est/

S : nous, nous notre/ faut faut pas oublier que notre travail quand même c'est se/ c'est essentiellement sur le terrain.

Mathieu (au départ en même temps que quelque chose que dit Sylvaine) : Non mais ça va plus loin en plus. Parce que dans le cas de [Valérie] c'est même pas l'atelier + qui s'organise comme ça c'est [Valérie] qui /s'organise comme ça/

Valérie : J'suis /**la seule**, j'suis **la seule à faire comme ça**./

M : /Parce que **ses collègue, ses collègues le font pas**/

V : /**J'suis la seule à faire les relevés quoi**/

Dans cette discussion collective, un ensemble d'arguments sont opposés à Valérie par rapport au fait de rentrer les encombrants dans RAMEN. Si Robert démarre avec une entrée en matière générale (l. 261-262 : ce qui est valable pour les uns n'est pas valable pour les autres, sans qu'il y ait de raisons connues à cela), Kader (l.263-264) s'engage lui dans l'échange avec une énonciation fortement modalisée et pose sans ambigüité et de façon potentiellement polémique son point de vue. Lui il sait qu'il n'a pas à faire ce qu'elle fait (qu'il qualifie de « travail ») et il le dit en parlant en son nom (utilisation appuyée de la première personne du singulier : « moi je », « je ») et avec certitude (utilisation des verbes modaux « savoir » et « avoir à »). Pour Kader, Valérie fait un travail en plus et qui ne relève pas de ce que, en tant que chef d'équipe, on doit faire. Une troisième cheffe d'équipe intervient, avec un niveau d'implication subjective dans l'échange qui est intermédiaire à ceux de ses précédents collègues : elle oscille entre un point de vue porté avec affirmation et une généralisation plus impersonnelle. Elle pose ainsi d'emblée son point de vue comme divergent des précédents (l.265 : « C'est pas ça »), tout en développant ensuite un premier principe général et imprécis selon lequel on ne pourrait pas se substituer « à chaque fois », « à tout le monde » (l.267) et un second principe, général aussi, mais plus concret car relevant du métier et porté à la 1ère personne du pluriel (l.269 : « *notre travail* »). Elle adopte alors une formulation subjectivement marquée (avec deux modalisateurs « quand même » et « essentiellement », l.269) pour dire que leur travail doit se situer essentiellement sur le terrain. Ce point-là est un des rares à faire consensus chez tous les chefs d'équipe avec lesquels nous avons travaillé et nous semble

pouvoir être considéré comme relevant du genre professionnel : chef d'équipe est un métier de terrain, pas un métier de bureau, de « paperasse », d' «informatique ». Mathieu prend alors la parole pour insister sur le fait que c'est Valérie qui a organisé les choses ainsi, et que ses collègues ne font pas cela. On comprend à sa formulation « *ça va plus loin en plus* » (l.271) que c'est un point important pour lui, mais son propos ne permet pas de saisir précisément son point de vue : sa formulation est indéfinie, sans mobilisation de pronom personnel défini, avec l'utilisation d'un « ça » anaphorique (l.271 et 272) qui fait référence de façon globale et imprécise aux précédentes propositions. L'effacement énonciatif ne nous paraît pas devoir être interprété du côté d'une faible implication de Mathieu ou d'une forme de doute sur le contenu, il nous semble plutôt que Mathieu avance un point de vue dominant, une vérité qui, pour lui, est forcément partagée ses pairs et ne demande pas plus de démonstration : la pratique que Valérie développe n'est pas une pratique collective de son atelier, mais une pratique individuelle, isolée, et cela constitue un problème.

L'ensemble de ces observations (les interventions tranchées des pairs, la mobilisation de généralités relatives au métier, de façon parfois un peu surplombante) nous fait penser que tout ce premier extrait de réunion peut être lu comme un rappel à la règle professionnelle collective : Valérie développe une pratique qui n'est pas une pratique collective mais une pratique individuelle, que ses collègues (au moins Kader et Sylvaine) considèrent ne pas relever de ce que doit être leur travail.

Valérie intervient après cette somme d'éléments, et loin de se défendre, assume le fait qu'elle est la seule à faire ainsi (l.274) et la seule à faire des relevés (l.276). Elle répond en mobilisant la 1ère personne et en affirmant la singularité de sa situation de façon explicite, contrairement à ce que l'avons vu le plus souvent faire, sur le plan énonciatif, dans les précédents passages analysés, où ses énoncés se caractérisaient d'abord plutôt par un effacement énonciatif. Cet effacement laissait ensuite peu à peu place, dans une dynamique de discussion s'orientant progressivement vers de l'argumentation et éventuellement du débat, à une présence plus forte dans le discours, avec des points de vue pas complètement assumés mais de plus en plus défendus et incarnés. Ici, elle ne cherche ni à tempérer la situation (avec un énoncé du type : je suis seule à faire des relever mais…), ni à la justifier (avec un énoncé du type : je suis la seule à faire des relevés parce que…).

Extrait 7 - 12/10/16 : Réunion collectif TSO 13 n°4

M : Au démarrage les standardistes enregistraient ça se passait très bien. Au bout de quelques temps euh::: il a été décidé « non non maintenant, vous recommencez de faxer à Edison ». Ça se passe pas bien + et ben on laisse les les les les encombrants euh s'accumuler jour après jour, les plaintes monter, pour leur démontrer l'échec de: de leur changement de procédé, que avant c'était mieux, pour revenir/ c'est le seul/

R : /Mais là on te/ dira : « pourquoi vous nous avez pas prévenu ? »

M : C'est le seul moyen. Mais si. « Non non on vous a prévenu, mais si si je l'ai relevé telle date telle date, je l'ai faxé à Edison etc., c'est pas ramassé ». Et ils verront bien que ça marche pas ++ alors que là on a l'impression que le système fonctionne mais en fait finalement elle procède différemment.

R : Ben oui.

M : Elle procède exactement comme les standardistes le faisaient avant ++ et d'ailleurs les standardistes c'est ce qu'ils font quand ils ont une: un rendez-vous encombrants par téléphone. Y en a plein qui appellent:: le standard, euh:: ben ils notent et puis après ben ils le rentrent:: +

V : Après je procède comme ça parce que dans le 16e, ben on enregistrait/ enfin c'est les chefs qui faisaient tout de toute façon alors:: + euh: ++ moi ça m'a pas pas ça m'a pas choqué plus que ça

M : Hm hm hm hm

V : parce que j'avais l'habitude déjà comme ça quoi mais::

S : Non mais c'est pas un reproche [Valérie] (rires)

V : Non ! non mais/

M : Non.

V : Non mais après je je sais je/ ben quand j'ai eu: quand (rires) quand j'suis passée avec [Mathieu]

M : (rires)

V : déjà je je (rires)/

M : Non non j't'engueulais pas hein (rires) ?

V : Non mais (rires)/

IP dans les rires : /J'ai coupé des bouts de la conversation/ !

V : … /Déjà déjà ça, non non mais/ déjà déjà ça ça ça m'fait chier ça m'fait chier qu'j'suis que je suis toute seule à faire des relevés mais après:: vous::/

R : t'es la seule dans le 13e.

V : vous vous avez pas tort mais:/

M : C'est le 2e scandale ça c'est: bon déjà que c'est que un tu saisisses par: par RAMEN + euh: pour que ça soit enlevé parce que/ pour que ça soit plus efficace, ça c'est pas normal, mais en plus t'es la seule à le faire:: sur 3 encadrants enfin 4 maintenant+ (inspiration sonore)

Dans les tours de parole situés entre cet extrait et le précédent, ses collègues continuent d'avancer des arguments « contre » la pratique de Valérie. De façon synthétique, les arguments avancés sont les suivants :

- elle fait un travail qui n'est pas le sien ;
- elle fait un travail qui ne relève pas du métier ;
- ceci a des conséquences sur l'ensemble de son activité : elle est moins sur le terrain, elle perd du temps pour d'autres choses ;
- ceci a aussi des conséquences sur l'équilibre général de la répartition des tâches : elle se substitue à quelqu'un d'autre dont elle prend potentiellement le travail, ce qui pourrait aller dans le sens d'attribuer plus de tâches aux chefs d'équipes et de réduire les effectifs ;

- elle masque les dysfonctionnements en les palliant, ce qui est contre-productif à une échelle spatiale et temporelle plus large, car cela ne pousse pas à changer l'organisation du ramassage des encombrants : si ce qu'elle fait a une efficacité à court terme et sur le secteur de son atelier, en dehors de cet espace-temps limité, l'inefficacité perdure.

En d'autres termes, ses collègues poursuivent la charge pour démontrer que ce qu'elle fait ne va pas et pour défendre indirectement leurs propres pratiques. Dans ces tours de parole, Valérie ne se justifie pas et ne donne pas de signe d'infléchissement de sa position. Le seul « dysfonctionnement » qu'elle semble admettre est que ses collègues de son atelier, qui ne font pas partie du collectif, ne fassent pas de relevés des encombrants alors qu' « on est censé faire tous le relevé » (l.334, annexe 5.1).

Au début de l'extrait 7, peut-être dans la poursuite d'une intervention de l'intervenante, située entre l'extrait 6 et l'extrait 7, tentant de re-contextualiser la pratique de Valérie comme effet du fait que les encombrants ne sont pas toujours ramassés (cf. l.319-320, annexe 6), c'est finalement Mathieu qui déplace le débat en l'amenant du côté non de la pratique de Valérie, mais des problèmes d'efficacité dans le ramassage des encombrants (ce qu'il refait à la fin de l'extrait en l.378). Ligne 348 à 355, il explique ainsi que finalement les choses fonctionnaient mieux avant, le travail fait par Valérie était alors fait par les standardistes de la division qui rentraient dans RAMEN les adresses transmises par les chefs d'équipe des ateliers. De son point de vue, il faudrait revenir à cela en montrant que la nouvelle organisation est mauvaise. « *Pour leur démonter l'échec de leur changement de procédé* » (l.350-351), les chefs d'équipe n'ont qu'à laisser la situation se dégrader, ne plus chercher à faire que les encombrants soient ramassés, et se contenter des signalements demandés (et en garder la trace, cf. l. 353-354). Le point de vue est formulé de façon à paraître évident, avec des phrases descriptives et impersonnelles articulées par des liens logiques forts (« et bien », « pour », « alors que », « mais en fait »…), des conclusions sans appel (l.354 : « *ils verront bien que ça marche pas* », l.351 : « *que avant c'était mieux* ») et aucune alternative possible (l. 353, l'objection de Robert est balayé d'un revers, « *c'est le seul moyen* »). Mathieu sur-énonce ainsi un point de vue dominant en proposant une forme de grève du zèle ciblée sur les encombrants, dans la construction d'un désengagement que l'on pourrait qualifier de stratégique, qui constituerait une forme de résistance et une tentative d'infléchir le cours des choses. Le mode d'action proposé dessine des rapports hiérarchiques et une coopération plutôt dégradés dans l'organisation, puisque les problèmes de travail ne semblent pas pouvoir être discutés, argumentés dans le dialogue : nous noterons qu'à aucun moment les chefs d'équipe envisagent de mettre au travail la situation avec leur hiérarchie, de façon informelle ou formelle ; se désengager de la réalisation de la tâche et se résoudre à faire du « mauvais boulot » semblent être les seules façons possibles d'obtenir un changement (en l'occurrence un retour en arrière) dans l'organisation en place. C'est finalement l'intervention qui donnera un autre destin au problème soulevé, en le prenant pour objet dans le travail transverse mis en place dans la division 13 puis en comité de pilotage.

Dans son exposé, Mathieu reprend pour objet ce que fait Valérie, en disant que c'est comme ça que les standardistes procèdent parfois (l.357-358). En effet, suite à l'ACC, Mathieu a développé des modalités d'action un peu différentes pour faire ramasser les encombrants que ses signalements ne suffisaient pas à faire ramasser : il n'a pas tenté de faire comme Valérie, mais il a sollicité les

standardistes, qui ont rentré ses encombrants dans RAMEN, comme ils le faisaient « avant » et comme ils le font toujours quand ils reçoivent des appels pour des « rendez-vous encombrants » ou des plaintes des riverains. C'est à cette occasion que, pour la première fois dans cet échange, Valérie tente de se défendre, mobilisant la justification de l'« habitude » liée à sa précédente affectation dans le 16e arrondissement (l.361 à 363). Elle poursuit avec de nombreux « mais », « non mais», « déjà » (l.363, 365, 367, 369, 371, 373), qui sont systématiquement coupés par les autres ou interrompues par elle-même, laissant en suspens la poursuite de la justification ou l'ouverture de nouvelles voies d'argumentation. Ce qu'elle finit par formuler est que « *déjà ça la fait chier d'être toute seule à faire des relevés* » (l.373-374). Elle concède ensuite un assez faible « *vous avez pas tort mais*» (l.376), interrompu par Mathieu (qui entérine l.377 ce « *deuxième scandale* » que constitue le fait que ses collègues ne font pas les relevés). Ainsi, ses collègues, quand ils s'opposent à sa pratique, n'ont pas raison mais plutôt « *pas tort* », et le « mais » laisse imaginer qu'elle aurait eu quelque chose à objecter. Valérie ne nous semble alors pas réellement infléchir son point de vue, tout au plus le modérer.

****

Cette réunion confirme la singularité de la pratique de Valérie qui n'est ni partagée, ni soutenue par ses collègues. Pour autant, Valérie ne nous semble pas la remettre en question, et peut-être même de moins en moins comparativement à l'ACC où, dans l'échange avec Mathieu, on pouvait sentir une forme d'ambivalence. Si Valérie n'intervient pas forcément beaucoup, et reste une interlocutrice qui ne s'impose pas dans le dialogue (par exemple en coupant les autres ou en posant des arguments surplombants ou d'autorité) et ne cherche pas à convaincre, elle nous semble faire preuve d'une certaine obstination. Elle ne revient pas sur son choix d'utiliser RAMEN même si elle est seule contre tous. Les précautions de ses collègues, qui pour la plupart n'entrent pas de façon frontale dans le débat (cf. par exemple Sylvaine l.364), et les déplacements opérés par Mathieu (de la pratique de Valérie vers les dysfonctionnements du service) lui permettent peut-être de tenir cette posture. Il faut d'ailleurs préciser que Valérie, pas plus après cette réunion que suite à l'ACC, ne changera sa pratique. Elle continuera à entrer les encombrants dans RAMEN et à les faire ramasser coûte que coûte. Elle ne cessera de recourir à RAMEN que quand, suite aux dialogues organisés dans l'intervention, un groupe de travail se mettra en place pour proposer et expérimenter une nouvelle procédure de signalements des encombrants (passant par le standard). Celle-ci sera finalement entérinée et mise en place dans toute la division. Ce qui semble par ailleurs être central pour Valérie, plus que de défendre ou d'argumenter sa pratique, est de voir l'anormalité de sa situation dans son atelier reconnue.

9.1.3. Synthèse des analyses

Si nous reprenons brièvement les analyses faites, nous pouvons pour commencer souligner un engagement qui est à la fois singulier, en se distinguant dans les dialogues de celui des autres, et transgressif, en ne suivant pas forcément les prescriptions du service et les prescriptions du genre professionnel.

Valérie a une vision du métier qu'elle explicite à plusieurs reprises dans les échanges analysés, des habitudes et des préférences, liées à un objectif de propreté mais aussi de sécurité élevé sur son secteur. Rien ne doit traîner, et particulièrement pas tout ce qui pourrait créer des dommages pour les usagers. Cet objectif semble largement idéalisé et inatteignable, elle le sous-entend elle-même puisque « ça revient plus vite que ce qu'on enlève » (extrait 1, l.71-72). Pour autant, celui-ci semble bien peser sur ses choix et ses pratiques. Ce qui la mène à développer des pratiques singulières et en faire plus (plus que ce qui est prescrit et plus que les autres), c'est pour les deux objets ou situations plus particulièrement co-analysés avec ses collègues, un manque d'efficacité, un manque de résultat.

Ce qui caractérise l'importance de son engagement ne nous semble pas relever de l'investissement temporel qu'il lui demande ou de ce qu'elle doit inventer pour y arriver. Elle dit elle-même avoir le temps de faire ce qu'elle fait, et les façons de faire qu'elle mobilise existent bien dans le milieu et ne relèvent pas de son invention (d'autres manient le coupe-boulon ou savent faire des incursions dans RAMEN). Il nous semble que c'est plutôt dans ses dimensions transgressives qu'on peut en prendre la teneur. En procédant comme elle procède, Valérie opère des transgressions à différents niveaux :

- elle contourne le prescrit de l'organisation, d'une façon plus ou moins passible de sanction : dans le cas de RAMEN, elle risque peu du côté de sa hiérarchie, à part éventuellement un rappel de la prescription si, à moment donné, ce qu'elle fait s'avérait par exemple créer une forme de difficulté à suivre et évaluer l'activité de son atelier concernant le signalement des encombrants ; dans le cas des caddies, si il y avait un problème, elle ne serait par contre pas couverte et sanctionnable ;
- au-delà des règles fixées par l'organisation, elle transgresse le cadre légal, d'une part en jetant des caddies qui doivent normalement être signalés à la préfecture, et d'autre part en coupant des antivols quand ceux-ci sont attachés ;
- et enfin nous faisons l'hypothèse qu'elle transgresse des règles plus ou moins tacites du métier, qu'il nous semble avoir pu repérer dans les co-analyses : des règles qui consistent à ne pas faire plus que ce qui est demandé, que ce qui relève de son périmètre de tâches, ou encore à valoriser le travail sur le terrain et à limiter au maximum le travail administratif.

La transgression du prescrit de l'organisation semble être en soi une règle dans le milieu : nous l'avons vu à d'autres moments de l'intervention, la « débrouille », le « système D », sont des pratiques répandues, voire revendiquées et/ou valorisées par certains, et comportent fréquemment une dimension transgressive. Mais les réactions du groupe semblent indiquer que Valérie irait trop loin et prendrait trop de risques. Concernant son utilisation de RAMEN, ce qu'elle semble transgresser n'est pas tant la règle de l'organisation (RAMEN n'est pas prescrit, mais en

l'occurrence son action pourrait plutôt être perçue comme du zèle ou une initiative heureuse), mais plutôt le « genre » : elle réalise un travail administratif en plus, elle utilise un logiciel en plus, là où ses collègues revendiquent moins d'administratif et moins d'informatique. Elle fait quelque chose qu'on ne lui demande pas, qui pallie un dysfonctionnement de l'organisation et qui a une visibilité pour l'administration. Elle fait une tâche en plus qui pourrait devenir un jour une prescription. Si dans l'intervention (et nous le verrons dans les analyses suivantes), nous avons pu voir d'autres chefs, à de nombreux moments, « en faire plus » pour remédier à des dysfonctionnements, c'est plutôt sur le terrain et dans une forme d'invisibilité pour l'administration car sans traçabilité. Rentrer les encombrants dans RAMEN relève au contraire d'une tâche administrative qui alimente un logiciel qui sert aussi au suivi et au contrôle de l'activité réalisée.

Cet engagement fort dans les faits de Valérie n'est, sur le plan du discours et dans le dialogue avec ses collègues, ni revendiqué, ni même pleinement assumé. Dans les différents extraits analysés, et c'est très visible sur les images, elle semble globalement très affectée par les échanges. Cela se manifeste notamment sur le plan physique avec des rougeurs, haussements de sourcils, mouvements de tête, des sourires parfois indéchiffrables qui « tournent » vite, que nous avons parfois soulignés dans les transcriptions et nos analyses. L'étude de ses positions et postures énonciatives nous semble confirmer une forme d'inconfort, de malaise. Valérie s'implique souvent d'abord peu subjectivement dans ses énonciations et, à part lors de la dernière réunion, c'est au fil du dialogue, face aux interrogations et réactions des autres, que ses points de vue propres et son adhésion à ces points de vue s'affirment peu à peu. Son engagement en actes sur le terrain ne semble pas se traduire par des prises de position fortes dans le dialogue : elle ne développe pas une défense engagée et explicite de ce qu'il faut faire dans le métier, alors même qu'elle a bien un point de vue sur cela et l'exprime. Son rapport à ce qu'elle dit de ce qu'elle fait nous semble au final assez ambivalent : d'un côté elle semble bien dire ce qu'elle fait, ne pas s'en cacher, et peut aller jusqu'à maintenir ses choix face à l'adversité comme dans la dernière séquence analysée ; de l'autre elle s'implique de façon d'abord très prudente dans ses énonciations, elle ne cherche pas à convaincre, et elle se justifie plus qu'elle n'argumente. A cet égard, son usage répété de la conjonction de coordination « mais » est intéressant. Ces « mais » semblent permettre d'avancer des points de vue tout en organisant les conditions pour les rendre dénégables. En fonction de la suite du dialogue, elle pourra alors aussi bien les maintenir et les défendre, que les mettre à distance : avec des formulations du type « mais si je ne fais pas ça, il y en aura partout », elle peut poursuivre en disant qu'elle fait comme il faut faire parce que ce qui prime, c'est la propreté, comme elle peut poursuivre en disant qu'il faudrait faire autrement, que ça ne lui convient pas, mais qu'elle n'a pas la choix.

Cette ambiguïté nous semble pouvoir se relier à ce qu'implique son engagement en termes de risque, de sur-travail, d'isolement vis-à-vis des autres, et qu'on peut percevoir dans l'insatisfaction et la critique implicite qu'elle peut parfois exprimer. Finalement, même si elle ne nous semble pas sans une forme de fierté par rapport à ce qu'elle développe et dans l'attente d'une validation de la qualité son travail (notamment dans l'ACC avec Mathieu), ce qu'elle cherche à faire reconnaître dans les échanges avec ses collègues n'est peut-être pas tant du côté de sa pratique, de la reconnaissance de ce qu'elle fait, de ses choix et de ses compétences professionnelles, que du côté

de l'injustice de sa situation personnelle, des inégalités dont elle est victime, dans une forme de plainte répétée (extrait 6, l.274-276 : « *j'suis la seule, j'suis la seule (…)* »). Et c'est peut-être sur ce pan-là qu'elle s'investit subjectivement le plus dans les échanges, en dénonçant un « *gros dysfonctionnement* » dans son atelier.

Au final, la situation lui pèse. Ce serait peut-être plus simple pour elle si sa conscience professionnelle pouvait être moins forte. Ainsi Valérie nous semble manifester un engagement fort, et même obstiné, résistant à la critique des autres, à la montée de sa propre insatisfaction, mais aussi aux échecs répétés pour trouver du soutien et des ressources dans l'organisation. On comprend en effet qu'elle a un temps tenter de suivre la règle, qu'elle a alerté son encadrant, et aussi qu'elle a cherché à comprendre le manque d'efficacité de ses signalements, mais sans que tout ceci n'ait d'effets. Elle tente alors de vaincre les dysfonctionnements de l'organisation et les obstacles rencontrés sur le terrain seule, en cherchant des solutions malgré les impossibilités inhérentes à la tâche et à la situation (son secteur ne sera jamais parfaitement nettoyé, l'organisation du service ne permet pas l'efficacité et la réactivité qu'elle escompte). Mais dans le même temps, il ne lui est pas possible d'assumer pleinement cet engagement face à ses collègues et cet engagement est même regretté, car son coût subjectif, ses conséquences pratiques sont visiblement lourdes.

Pour autant, se désengager ne paraît pas possible dans son mode de fonctionnement : à aucun moment elle n'envisage un infléchissement dans ses pratiques et nous la voyons au fil de l'intervention persister. Contrairement à nombre de ses collègues qui nous semblent être dans une forme d'engagement empêché (les limites de l'organisation, l'immensité de la tâche, ne leur permettant pas de travailler comme ils le souhaiteraient) pouvant susciter un désengagement défensif et/ou contestataire (nous avons pu le voir partiellement à l'œuvre à travers les arguments développés par le collectif dans la dernière séquence analysée), Valérie semble dans l'impossibilité de renoncer à atteindre les objectifs qu'elle se fixe. Son engagement présente une forme d'efficacité sur le terrain et lui permet de ne pas renoncer à sa vision du métier ce qui, de ce point de vue, préserve peut-être son équilibre psychique. Mais il semble avoir aussi un coût social et subjectif fort : celui de l'isolement par apport à ses collègues, de la transgression permanente et de l'impossible satisfaction. Valérie semble prise dans un nœud entre des dilemmes professionnels et leurs effets sur son activité quotidienne, ses relations à ses collègues, sa santé et son équilibre personnel.

En septembre 2018 elle nous annoncera son départ de son atelier, disant en avoir eu « *assez que rien ne change* ». A la faveur d'un départ à la retraite, elle a ainsi obtenu un poste à l'atelier des engins dont il est question ci-dessus. Nous faisons l'hypothèse qu'elle n'a pas pu réguler son engagement, que se désengager même partiellement n'a pas été possible, et que ses collègues n'ont pas non plus modifié leur propre (dés)engagement dans la réalisation des tâches. Dans la situation, partir a peut-être été un moyen d'échapper aux impossibilités de la situation, à tout ce qu'elle n'arrivait pas ou plus à réaliser, et aux conséquences que cela avait. Elle a peut-être aussi cherché à aller voir, en prenant un poste précisément à un maillon qu'elle pointait comme faisant problème, si elle pourrait y réaliser ce qu'elle aurait voulu y voir s'y faire lors de son précédent poste, et y trouverait alors plus de possibilités d'agir sur l'organisation et pour la propreté.

9.2. Pascal : un engagement et un désengagement « hors normes », radicaux et solitaires

Rappel : La transcription des traces retenues pour l'analyse est disponible en annexe 5.2. Dans le corps du texte, nous reprenons seulement les extraits analysés dans le détail.

9.2.1. Éléments de contexte

Pascal est chef d'équipe dans la division 14 où a été travaillée la question du traitement des plaintes. D'emblée et jusqu'au travail en autoconfrontations simple et croisées, Pascal affirme ne pas traiter les plaintes et considérer que ce n'est pas à lui de le faire. Cette affirmation renvoie alors pour une part au fait que, sur un plan administratif, il considère que sa hiérarchie a toutes les données pour répondre aux plaignants, si elle reprend les renseignements transmis quotidiennement, et parfois par deux canaux déjà, par les chefs d'équipe. Par ailleurs, il considère un certain nombre de plaintes comme injustifiées car relevant de malpropretés dont les usagers seraient responsables : il a le sentiment que certaines plaintes pointent du doigt le « mauvais » travail de la propreté, alors même que la faute serait du côté des incivilités des riverains et commerçants qui, selon lui, mettent parfois leurs déchets n'importe où. Il met aussi fortement les plaintes en lien avec un manque de moyens (humains, matériels) dont, là encore, il ne se considère pas responsable. Pour cet ensemble de raisons, le traitement des plaintes sur le terrain, avec des actions correctives en urgence, lui semble souvent inutile et/ou illégitime. Les observations en atelier, puis surtout le travail en autoconfrontation, révèlent progressivement une autre réalité, comme nous allons le voir en reprenant, à différents moments de l'intervention et dans différents cadres de dialogue, ce que Pascal dit de ce qu'il fait concernant une plainte située avenue du Maine.

Rappelons-le, Pascal occupe une place très particulière dans l'intervention. Chef d'équipe historique du 14e arrondissement, déjà impliqué dans l'intervention précédente, il a largement contribué à l'installation et au démarrage du dispositif. Cette contribution a été contrastée et s'est développée progressivement. Si Pascal a toujours dit vouloir participer à cette nouvelle intervention, il a d'abord été toujours disponible aux différents rendez-vous proposés sur le sujet, que ce soit par nous ou sa hiérarchie, tout en y étant peu loquace. Il participe cependant à la définition avec sa hiérarchie de l'objet sur lequel pourrait porter l'intervention (les plaintes). Il accepte ensuite d'être présent lors des réunions d'information organisées pour recruter d'autres participants, tout en ne s'engageant pas particulièrement, dans un premier temps, dans leur organisation. Parallèlement à l'organisation de ces réunions, nous passons plusieurs journées avec lui dans son atelier, et son accueil est d'abord plutôt distant. C'est finalement après plusieurs mois de notre présence sur le terrain et suite à plusieurs revers dans la mise en place du dispositif d'intervention, dans le travail tant avec la direction de sa division qu'avec notre commanditaire, et alors que nous commençons de notre côté à examiner de plus en plus sérieusement l'éventualité d'abandonner et que nous lui en faisons part, qu'il prend très concrètement les choses en main. Il devient alors un co-organisateur et un protagoniste actif des temps de travail avec ses collègues. L'érosion de notre mobilisation pour tenter de mettre en place un dispositif d'intervention semble réveiller son propre engagement. Un collectif de volontaires est alors constitué en quelques jours.

Ce qu'il nous montre ou choisit de nous montrer lors des observations est assez contrasté aussi : on peut à la fois le voir assurer les différentes tâches du chef d'équipe et au-delà (par exemple en modifiant des plans de collecte pour les rendre plus simples pour les agents, ou en allant lui-même nettoyer et débarder[1] des zones de travaux difficiles d'accès), sans être jamais débordé, et refuser catégoriquement de répondre à certaines demandes ou y répondre très superficiellement (il expédie par exemple certaines tâches de report sur informatique de l'activité de la journée, avant même que celle-ci ne soit commencée, sans beaucoup se soucier des écarts qu'il pourra y avoir entre ce qu'il prévoit et ce qui sera réalisé). Il semble y avoir beaucoup de temps morts dans sa journée, ou du moins de temps qu'il présente comme tels : il dit alors « aller se promener », faire des courses, lire le journal, mais de ce que nous avons pu en percevoir, ce sont souvent des moments où il est aussi en vigilance sur la propreté des rues, l'actualité de son quartier, ce qu'en disent les commerçants, etc. D'une façon générale, il décrit son métier comme étant simple, en sous-entendant qu'il ne demande pas beaucoup de connaissances ou compétences, et pouvant se faire très rapidement. Il affiche d'ailleurs des moments d'ennui, et étire parfois certaines activités comme pour meubler le temps. Pour lui, « *ce sont les éboueurs qui bossent* ». Le reste de la hiérarchie, chef d'équipe compris, semble avoir de son point de vue une utilité restreinte et très relative. Il fait d'ailleurs beaucoup d'autodérision sur lui-même et sa fonction, et nous ne parvenons au départ pas à saisir s'il prend son métier au sérieux ou pas. L'ambivalence de Pascal se retrouve aussi dans certaines scènes collectives, au cours desquelles il peut à la fois rire avec les autres de certains problèmes présentés collectivement comme absurdes, ou encore dénoncer de façon légère et dégagée des dysfonctionnements, tout en adressant à l'intervenante des commentaires et des regards dépités qui nous semblent plutôt indiquer que ces problèmes et dysfonctionnements le navrent. Nous verrons d'ailleurs dans les analyses que les alternances de rire et de sérieux, de désinvolture et de gravité, sont fréquentes dans les échanges avec Pascal.

Enfin, la place de Pascal dans l'intervention et dans l'ensemble de notre travail est aussi marquée par son suicide, le lendemain de son dernier jour de travail, dont nous avons donné quelques éléments dans les chapitres 4 et 5. Encore une fois, nous ne proposerons aucune « lecture » de ce suicide. Mais ce que nous attrapons au fil des analyses des conflits internes de Pascal, de sa colère retenue et de la singularité de son engagement et de son désengagement, nous rappelle en permanence son dernier acte et le rend progressivement imaginable.

Nous avons sélectionné et monté chronologiquement des passages de l'autoconfrontation simple (ACS) que nous avons réalisée avec Pascal, ainsi que des passages d'une des trois autoconfrontations croisées (ACC) auxquelles il a participé, celle avec Franck. Nous n'avons pas retenu de passages des autres ACC pour l'analyse, celles-ci ne comportant pas de changement tranché dans les postures énonciatives prises par Pascal et ne révélant pas de nouveaux aspects de l'activité de Pascal. Le montage comporte par ailleurs un film d'activité « imprévu » : l'ACS a été interrompu par un appel reçu par Pascal que nous n'avons pas coupé du film car il n'était pas sans lien avec la plainte sur laquelle nous étions en train de travailler. Le montage dure 16'59, et nous nous arrêterons ici plus particulièrement sur six extraits.

[1] Pour rappel, dans ce contexte, l'opération de « débardage » consiste à amener les containers sortis par les riverains dans une rue temporairement inaccessible pour le camion benne, à un des angles que cette rue fait avec un axe dans lequel le camion benne peut circuler, afin que ces containers puissent être vidés quand le camion passera, sans que les ripeurs aient besoin de faire un détour à pied pour aller chercher eux-mêmes les containers.

9.2.2. Analyses des extraits retenus

Extraits 1, 2 et 3 : autoconfrontation simple

Ces extraits sont issus de l'autoconfrontation simple avec Pascal. Cette ACS porte essentiellement sur cinq plaintes pour lesquelles Pascal avait une trace dans son ordinateur. Ces traces ont été difficiles à trouver, Pascal disant ne pas garder les plaintes et ne pas y répondre. Il a finalement retrouvé des courriels dans sa messagerie, avec des formulaires de plainte en pièces jointes, à partir desquels nous tentons de lui faire dire quelque chose de ce qu'il a pu faire, ou pas, lorsqu'il a reçu ces messages. L'extrait 1 correspond aux premiers propos de Pascal, concernant la plainte de l'avenue du Maine que, contrairement aux précédentes plaintes discutées dans cette ACS, il considère « justifiée ».

Extrait 1- 2/02/2016 : ACS avec Pascal

Pascal (*en consultant un formulaire de plainte sur son ordinateur*) : Par contre celle-là pour moi elle s'rait beaucoup plus **justifiée**++ celle de: l'avenue du Maine qui pour moi est une plainte **justifiée** de la part de cette personne+ voilà. Celle-là je la trouve **très justifiée** au XXX avenue du Maine+ (*se recule dans son fauteuil et se tourne vers IP*) Comme je te l'expliquais tout à l'heure+ c'est un secteur où on devrait avoir une laveuse tous les: lundis matin+/

Sonnerie de téléphone

P : et qu'on a eu trois fois en 6 mois.

Pascal introduit son propos avec la locution adverbiale « par contre », marquant d'emblée l'opposition avec les échanges précédents mais aussi avec ses affirmations générales depuis le début du travail sur les plaintes dans sa division. Contrairement à sa position habituelle et contrairement à ce qu'il a pu dire sur les précédentes plaintes et leur caractère injustifié, celle-ci est « justifiée » et même « très » justifiée (l.3). Il le répète plusieurs fois ligne 2 et 3 dans cet extrait, puis dans la suite de l'ACS et lors de l'ACC. Son énoncé prend rapidement la forme d'un constat incontestable. S'il démarre au conditionnel (l.1 : « elle serait »), il devient ensuite très affirmatif (avec notamment l. 2 et 7 l'utilisation des verbes être et avoir au mode indicatif qui crée une impression de vérité). Le propos est par ailleurs assumé de façon manifeste par Pascal qui à la fois s'implique très subjectivement dans l'énonciation et marque son adhésion à ce qu'il dit, à travers l'utilisation de déictiques personnels de la première personne (ligne 1, 2, 3, 4) et de nombreux modalisateurs (le verbe modal « devoir » l.4 et le verbe, ici d'opinion, « trouver » l.3, la répétition de « pour moi » l.1 et l.2 qui range bien son propos du côté de l'expression de son point de vue, ou encore la locution adverbiale « beaucoup plus » l.2 qui marque la force de son jugement et renforce le caractère particulier de la plainte discutée). La modalisation de l'énoncé indique des prises de position et des faits qui ne font pas de doute pour lui : on est du côté de ce qu'il pense, de ce que l'on doit faire selon lui.

Il donne par ailleurs des premiers éléments d'explication de son point de vue, qu'il appuie sur des tours de parole antérieurs et ce qu'il a déjà « expliqué » (l.41) : la plainte porte sur un secteur pour lequel ne sont pas déployés les moyens qui sont normalement prévus. La cellule d'exploitation de sa division a mis en place un planning hebdomadaire de répartition des engins de nettoyage entre les différents ateliers. Pour chaque jour est prévu quel engin est affecté où et pour nettoyer quels axes. Les affectations sont censées se répéter chaque semaine à l'identique. Selon cette répartition, l'atelier de Pascal doit normalement tous les lundis matin avoir un engin de lavage pour nettoyer

l'avenue du Maine. De ce point de vue le « on »(utilisé l.4 et 7) a vraisemblablement un caractère collectif (on = moi et les collègues de l'atelier) ou générique (on = la règle posée dans la division).

Extrait 2- 2/02/2016 : ACS avec Pascal

P : Voilà (*petit sourire vers IP*) c'est ça correspond pile à cette plainte (rires)

Intervenante Psychologue : D'accord (rires)

P : (rires *puis en souriant :*) Voilà donc j'ai pas eu mon engin (*visage redevient complètement sérieux*) parce qu'ils essai/ils essayent une nouvelle formule. Voilà. Donc mais depuis 6 mois je l'ai eu:: + sur euh: 6 fois 4 24 disons 27 lundis+ j'ai dû avoir mon engin euh 3 fois+ Voilà. Donc cette femme se plaint que **c'est sale** et je trouve ça tout à fait **logique**. Mais euh:+ personnellement en plus **on a un problème avec le restaurateur juste à côté** qui: **quand il déblaye sa terrasse il va mettre ses mégots juste dans le coin de sa boutique**, donc c'est **compréhensible** que c'est: que cette personne se plaigne+ Et::de plus euh: **même si je mets un Citycat[1] il peut pas passer dans le renfoncement**, donc automatiquement y aura:: toujours le::/

IP : Du coup qu'est-ce qui faut faire ?

P : Ben **j'ai que**/

IP : C'est du balai ?

P : **le balayage**

IP : Ouais.

P : Voilà mais comme j'suis limité en personnel::

IP : Et c'est pas un canton qui est affecté euh: régulièrement ?

P : Non. Pas du tout. **Il devrait être fait beaucoup de fois** mais euh: c'est impossible de le faire. En plus comme j'ai des priorités euh: sur d'autres axes+ donc je suis obligé de le délaisser plus ou moins, donc je l'assure:: (inspiration sonore) euh disons grosso modo trois fois maximum dans la semaine.

IP : D'accord.

P : Ouais+

IP : Et elle, du coup elle se plaint souvent ou::/

P : Non.

IP : pas particulièrement ?

P : Non. Pas très très souvent.

IP : Mais elle/ tu la connaissais déjà ?

P : Oui.

IP : a priori elle/

P : Oui oui.

IP : Enfin tu tu/

P : Oui **j'ai déjà été la voir cette dame**/

IP (sur un ton étonné) : Ah tu as été la voir du coup ?

P : Ouais j'ai été la voir ouais ouais

IP : Par rapport à ses: sa: ses plaintes ?

P : Voilà. J'ai été la voir/ bon je lui ai dit qu'on essaierait d'améliorer le: truc mais si on me fournit pas mes engins après j'peux plus rien faire moi hein+

[1] Petit engin de nettoyage de trottoir.

Ce second extrait intervient après que nous ayons été interrompus par un appel téléphonique d'une stagiaire de la division. Au cours de cet appel (cf. transcription intégrale en annexe 5.2. l.10 à 34), cette stagiaire veut s'assurer que Pascal n'a pas eu d'engin de lavage la veille (contrairement à ce qui est prévu dans le planning hebdomadaire de répartition des engins), car « on » a changé les plannings pour faire des tests et elle veut vérifier que le changement a bien été mis en œuvre. Pascal confirme ne pas avoir eu de laveuse. Pendant cet appel, Pascal nous surprend par son calme. Nous l'avons vu, il est censé avoir une laveuse avenue du Maine tous les lundis, et au moment de l'appel il est précisément en train de nous expliquer que ça n'est pas le cas et que c'est un problème. Pour autant, il nous semble répondre avec beaucoup de retenue, sans manifester ni agacement ni colère. Il exprime à un seul moment son désaccord avec le nouveau planning, d'une façon qui nous paraît très modérée (cf. annexe 5.2, l.27-28 : « *oui mais moi (…) j'en ai besoin lundi matin moi de ma laveuse* »). De ce qu'il nous semble connaître de Pascal au moment de l'ACS, nous nous serions attendue à un désaccord beaucoup plus marqué et une protestation plus vive. Pascal n'exprime pas beaucoup plus son mécontentement après avoir raccroché. Il réagit d'abord en riant, l'espace de quelques mots et regards, avant de redevenir très sérieux. Il fait juste un commentaire : « *Voilà donc j'ai pas eu mon engin parce qu'ils essaient une nouvelle formule. Voilà*. » (l.39-40). Il met alors en scène des « ils » indéfinis (ses chefs ? la cellule d'exploitation qui répartit le matériel ? « ceux » qui décident ?), et accompagne son propos d'un ton et d'un mouvement corporel difficiles à qualifier, dans une attitude d'ensemble qui nous semble mêler de l'agacement, du dépit, mais aussi de la fatalité et de l'impuissance. Au final, toute une palette de réactions semble coexister dans la situation : on pourrait à la fois en rire, s'en agacer, la regretter et s'y résigner.

Dans cet extrait, comme dans le précédent, les propos de Pascal sont très marqués subjectivement. Il s'implique personnellement dans son propos, et on peut saisir à la fois les points de vue qu'il exprime et son adhésion à ces points de vue. D'une part, il s'exprime principalement à la première personne du singulier (l.39, 40, 41, 44, 47, 51, 53, 54, 67, 69, 71 et 72), utilise plusieurs fois le pronom possessif « mon » (l. 39, 41, 71) et situe à certains moments son propos très explicitement par rapport à lui (l.42 : « *personnellement on a un problème (…)* », l.72 : « *je peux plus rien faire moi* »). D'autre part, il commente à plusieurs reprises les avis qu'il rapporte ou son propre avis : il dit ainsi « *[trouver] ça tout à fait logique* » (l.41-42) et « *compréhensible* » (l.44) que la femme à l'origine de la plainte se plaigne et trouve que ça soit sale, et que « *c'est impossible* » (l.53) de nettoyer régulièrement le canton dans lequel se situe cette plainte, même si c'est ce qui devrait être fait. Enfin, d'autres éléments de modalisation participent à dessiner son appréciation concernant la situation qu'il décrit, comme des adverbes de modalisation (l.42 : « personnellement », l. 45 : « automatiquement », l.45 : « toujours »), des verbes modaux et des verbes subjectifs traduisant ses évaluations et ressentis (l.44 et 73 : « pouvoir », l. 53 : « devoir », l.41 : « trouver », l.54 : « obliger »), ou encore des évaluations de degré ou de quantité par rapport à des avis émis (l.53 : « non pas du tout », l.53 : « beaucoup », l.61 : « non pas très très souvent »). Ces appréciations sont assumées et, le plus souvent, ne sont pas en demi-teintes : les choses sont possibles ou non, « beaucoup » ou « pas du tout », il fait ou il ne fait pas, etc.

Dans le dialogue avec l'intervenante, Pascal spécifie progressivement la situation et l'analyse qu'il en fait. La plainte sur laquelle nous échangeons n'est pas n'importe quelle plainte puisqu'il s'agit d'une plainte « justifiée » (extrait 1), « logique » (l.42), « compréhensible » (l.44). Il argumente son point de vue par le fait que le commerce de la plaignante est mal situé pour au moins deux raisons : il est à côté d'un restaurateur qui balaye ses mégots en les mettant « juste dans le coin de sa boutique » (l.43) ; ladite boutique est dans un « renfoncement » dans lequel on ne peut pas faire passer de petit engin de nettoyage de trottoir (l.44) et donc, hors engin de lavage avec lancier, on ne peut intervenir qu'en balayant (l.47-49). Enfin il estime qu'il faudrait nettoyer le canton dans lequel se situe la plainte beaucoup de fois dans la semaine (l.54). Face à cette évaluation de la situation et des besoins, Pascal souligne des problèmes de moyens humains et techniques : la laveuse qu'il devrait avoir tous les lundis pour nettoyer cette zone est régulièrement supprimée (l.40, 41 et 71), il est limité en personnel et ne peut donc pas affecter régulièrement des balayeurs sur la zone (l.51, 53). Enfin, on apprend une chose qu'il a faite concernant cette plainte : il a été voir la plaignante (l.67, 69, 71) et lui a dit qu'ils essaieraient d'améliorer la situation (l.71). Au final, il décrit la situation comme étant « justifiée» du côté de la plaignante (elle a raison de se plaindre de la situation et de la malpropreté devant son magasin), et problématique du côté du service dont il pointe la responsabilité (s'il y a des difficultés objectives à nettoyer la zone en raison de sa configuration, il y a aussi des insuffisances du service qui manque de personnel et n'attribue pas les engins de nettoyage comme il le devrait). Lui ferait ce qu'il peut avec ce qu'on lui donne. Il conclut sur sa propre impuissance, comme découlant du fait qu'un « on » indéfini ne lui fournit pas les engins : « *si on ne me fournit pas mes engins après j'peux plus rien faire moi* » (l.72)). On notera par ailleurs l'utilisation de la négation « ne… plus », suggérant une dégradation de la situation dans le sens de la disparition de la possibilité de faire quelque chose qui existait avant.

Tous ces éléments sont présentés par Pascal comme relevant du vrai et du certain. En effet, en dehors de quelques énoncés approximatifs sur les fréquences de lavage et de balayage (l.41 et 55), il est assez catégorique, sans ambiguïté et sans hésitation, dans ses explications et analyses, tant de la situation que des manquements du service. Il utilise principalement l'indicatif, répond de façon tranchée par « oui » (l.57, 63, 65, 67, 69) ou « non » (l.59, 61). Son propos est ponctué de « voilà » (l.41, 51 et 71) qui semblent à la fois valider et clore ce qui est énoncé. Parmi les modalisateurs mobilisés, on notera des adjectifs et adverbes qui présentent ce qui est dit comme relevant de l'évidence et de l'immuable : « logique » (l.42), « automatiquement » (l.45), « toujours » (l.45). Le discours de Pascal est par ailleurs très articulé par un ensemble de connecteurs (prépositions, conjonctions) qui lient fortement les mots, groupes de mots et phrases dans des enchaînements cohérents et logiques. On peut notamment noter des liens de cause à conséquences, ou d'opposition/restriction par rapport à des éléments exposés ou présupposés dans le dialogue, qui découlent les uns des autres de façon implacable. On peut relever :

- l'utilisation répétée de « donc » (l.39, 40, 41, 43, 45, 54) qui introduit une conséquence avec la spécificité de sous-entendre qu'elle serait naturelle, irait de soi ;
- « parce que » (l.39) et « si…après » (l.71-72) qui contribuent aussi à établir des liens de cause à effet, mais de façon plus explicitement subjective que « donc » ;
- « mais » (l.40, 42, 51, 53, 71,) et « même si » (l.44) qui introduisent, eux, des oppositions, des restrictions de Pascal par rapport à ce qui est fait ou pourrait être fait (on devrait lui

donner des moyens, mais on ne les lui donne pas ; il pourrait avoir recours à telle ou telle solution, mais elle n'est pas suffisante ou pas adaptée ; etc.), et par lesquels il pointe ce qui relève pour lui de problèmes ou d'insuffisances, notamment organisationnels ;

- l'utilisation de connecteurs qui crée un effet d'accumulation, presque d'escalade, et contribue à dessiner une situation et des manquements particulièrement problématiques : « en plus » (l.42 et l.53), « de plus » (l.44).

Ainsi, les analyses de Pascal portent de nombreuses traces de sa subjectivité qui, pour une part, contribue à faire de ses dires l'expression d'une suite d'évènements objective et logique. Quand on écoute et lit le dialogue dans son ensemble, les conséquences et déductions avancées par Pascal semblent aller de soi : le commerce est situé à tel endroit, ça engendre tels besoins, les moyens du service ne sont pas suffisants, et ça a donc « logiquement », « automatiquement », telles conséquences. Il est finalement assez catégorique, et dans un rapport de certitude à ce qu'il dit que le dialogue avec l'intervenante ne l'amène pas à reconsidérer. Plus qu'une argumentation, c'est à une forme de démonstration que se livre Pascal. A ce stade, on ne peut pas dire dans quelle mesure cette démonstration pourrait être modulée, voire infirmée, par ses collègues, ou si elle traduit finalement des évidences effectivement partagées, et un point de vue qu'on pourrait dire subjectivement assumé et collectivement partagé (et peut-être même soutenu par Pascal de façon d'autant plus forte et personnelle qu'il sait justement que ses pairs le valideraient). L'utilisation de quelques formulations impersonnelles (le recours au « on » à la fin de l'extrait 1 l.4 et l.7, dans l'extrait 2. l.42 et l.71-72) pourrait suggérer que ce que Pascal avance s'articulerait au moins en partie avec des constats et expériences partagés avec d'autres que lui. Quoiqu'il en soit, la posture de Pascal nous semble se rapprocher d'une forme de sur-énonciation, qui ne s'appuie pas sur un effacement énonciatif et le recours à des points de vue doxiques ou génériques, bien au contraire : il énonce ses analyses et visions sur un mode très personnel, tout en les posant comme logiques et évidentes.

On notera enfin aussi, concernant cet extrait, que les formes personnelles utilisées vont jusqu'à créer l'impression que, au-delà de l'existence d'un point de vue fort sur la situation et pris en charge très subjectivement, c'est l'ensemble de la situation qui est vécu de façon très personnelle par Pascal. Ainsi ce n'est pas l'engin prévu ou des engins qui n'ont pas été affectés à l'atelier mais *son* ou *ses* engins qu'il n'*a* pas (l.39, 41, 71). Dans le même ordre d'idées, ce n'est pas l'organisation ou l'équipe de son secteur qui fixe des priorités à son atelier, mais *lui* qui *a* des priorités (l.53-54), et aussi *lui* qui *est* « limite en personnel » (l.51). Il dit aussi avoir « personnellement » (l.42) un problème avec le restaurateur voisin de la plaignante, que l'utilisation du « on » dans la suite de la phrase suggère être un problème partagé (nous imaginons avec la plaignante et/ou ses collègues), mais qui néanmoins s'affiche d'abord, et un peu étrangement, comme relevant de sa personne. Enfin, le choix du terme « délaisser », mobilisé à la première personne du singulier et à une forme active, nous semble aussi placer le propos dans un registre très affectif et impliquant une responsabilité forte de Pascal : « *En plus comme j'ai des priorités sur d'autres axes donc je suis obligé de le délaisser plus ou moins, donc je l'assure disons grosso modo trois fois maximum dans la semaine* » (l.54). Là encore, on aurait pu imaginer une formulation plus impersonnelle qui aurait souligné que, dans l'organisation décrite par Pascal, la zone étudiée n'était pas régulièrement affectée et balayée, sans pour autant suggérer que c'était lui qui la « délaissait ». Ainsi, même si

Pascal pointe des dysfonctionnements ou insuffisances du côté de l'organisation, ayant des effets sur ce qui peut être réalisé sur le terrain, ou pas, en termes de nettoyage, il semble se sentir aussi personnellement à la fois impacté par la situation et responsable de cette situation.

****

Entre l'extrait 2 et l'extrait 3 qui suit, il faut noter qu'on apprend d'autres éléments sur ce qu'a fait Pascal concernant cette plainte (cf. annexe 5.2, l.79 à 97), et comment il l'a fait, à la fois sur le plan de ses interventions sur le terrain et sur celui de ses signalements à sa hiérarchie :

- il a été voir la commerçante avec un collègue (que l'on identifie comme étant son n+1 de l'époque) ;
- il a été voir le voisin restaurateur pour qu'il enlève ses mégots,
- il en a parlé à ses supérieurs, et a peut-être aussi fait un signalement au CAPP, service qui à l'époque de l'intervention pouvait verbaliser des usagers contrevenant à la réglementation de la ville concernant la propreté (ce point reste flou dans l'échange) ;
- il demande parfois à un balayeur, affecté dans un canton limitrophe, de passer dans ce coin-là en plus de son canton ;
- enfin, il nous semble comprendre qu'il aurait fait une réponse papier, ce qui l'amène à chercher, à notre demande, une éventuelle trace de cette réponse et donne à voir le fait qu'il archive dans son armoire certaines plaintes et demandes.

****

Extrait 3 - 2/02/2016 : ACS avec Pascal

IP : Là tu conserves sur combien de temps tes plaintes ? Dans tes dossiers suspendus.

P : Boh **j'les garde: en permanence**.

IP (sur un ton étonné) : Ah oui ? D'accord.

P : Ouais. Ben je crois que c'est celui d'ici:: ça doit être celui-là. J'pense que c'est celle là+ Non. Tu vois j'en ai une après là. Tu vois ? (*il montre un autre formulaire de plainte rempli, dans le dossier*). Du 8/01, celle-là elle est d'avant tu vois/

IP : Mais c'est la même ? Commerce [nom de la boutique]

P : Ouais/

IP : Tu penses ?

P : C'est la même.

IP : Ah oui d'accord.

P : Non non c'est la même personne+ C'est exactement la même personne++

IP : Donc 8 janvier. Là on était 23 décembre/

P : Ouais.

IP : et ça c'est 8 janvier.

P : 8 janvier.

IP : XXX avenue du Maine, ouais c'est la même d'accord /OK/

P : /Ouais/ c'est la même+ c'est la même+

(Silence. *P et IP lisent la plainte*)

P : Tu vois ?

IP : Et ça c'est toi qui:: l'as imprimée et qui l'as mis là ou vous faites tous pareil dans l'atelier ?

P : **C'est moi qui l'ai imprimée et qui l'ai mis là.**
IP : Ouais.
P : Voilà.
IP : Les autres ils font pas ça ?
P : Euh:: logiquement ils devraient le faire.
IP : Ouais:: je sais pas+
P : Moi je les sors:: pour savoir:: + *(En même temps il regarde les feuilles de son dossier).* Celle-là c'est quand ? ++
IP : Ça c'était/en 2014/
P : /Ça c'était/
IP : /C'était pile y a un an quoi/
P : /Voilà pour te dire/ ouais/
IP : Par rapport à celle que:/
P : /Oui voilà. Tu vois/.
IP : /on regardait/.
P : ++ tu vois+
IP : Mais là à chaque fois tu::t'as pas répondu ?
P : Non. J'ai pas répondu j'l'ai juste sortie. Non **là j'ai dû aller la voir là la dame là** (*en montrant une des plaintes*). Tu vois ?
IP : D'accord.
P : Là c'est là que j'ai dû aller la voir.
IP : D'accord.
P : Voilà+++ (*il continue à regarder dans les feuilles de son dossier*). Ça c'était quoi ? +++ Non ça c'est une dérogation de:: de poubelle.
IP : Hm d'accord.
P : Voilà. Des gens qui/
IP : Parce que du coup tout à l'heure, tu me disais celle-là j'y ai répondu.
P : Oui oui j'y ai déjà répondu oui (*en même temps il se lève pour remettre les plaintes imprimées dans leur dossier suspendu dans l'armoire*).
IP : Mais euh: tu as pas la trace écrite ?
JP : Non j'l'ai pas+++ (*il revient s'asseoir*). Non et puis comme j'enlève tout dans ma boîte mail donc (*en souriant :)* tu risques pas de l'avoir (ou « de la voir ») (*petit sourire, semble au bord du rire).*

Ce troisième extrait intervient après que nous ayons demandé à Pascal s'il avait conservé une réponse papier faite à la plainte de l'avenue du Maine. Pascal se lève et va alors consulter des dossiers suspendus, dans une armoire située derrière lui. Progressivement, dans l'interaction, nous comprenons que ces dossiers, dont nous connaissions l'existence mais pas l'organisation précise, classent les plaintes rue par rue. Nous tentons alors de saisir si d'autres traces existent en lien avec la plainte de l'avenue du Maine, et au-delà le contenu et la fonction de ces dossiers suspendus. Autrement dit, l'activité discutée dans cet extrait ne concerne pas seulement le traitement d'une plainte en particulier, mais aussi son activité plus générale de traitement des plaintes et l'archivage papier qu'il a mis en place dans son atelier. D'une façon générale, dans cet échange, il y a une forme de non convergence entre Pascal et l'intervenante sur les objectifs du dialogue. Pascal oriente la discussion vers la question de la récurrence de la plainte et s'attèle à montrer, à partir de ce qu'il y a dans son dossier suspendu, que cette plainte a été régulièrement faite par la commerçante (de l.112 à l.128, puis de l.136 à l.144). Cela semble important pour lui

que l'intervenante comprenne, réalise bien cela. Ses propos, quand ils portent sur les plaintes qu'il a conservées, qu'il nous montre et lit en même temps, sont ponctués d'adresses en ce sens à l'intervenante : « tu vois » (l.112, 113, 127, 141, 143), « pour te dire » (l.139) et « voilà » (l.131, 139, 141, 150, 153). Il nous montre, en quelque sorte preuve à l'appui, que cette plainte est, de fait, récurrente, ce qui semble dans ce cas venir valider son caractère « justifiée » et « logique »[1]. Ce thème de la récurrence des plaintes est un thème important dans le travail autour des plaintes réalisé avec les chefs du 14e : ils défendent en effet collectivement l'idée qu'une seule plainte peut parfois prendre beaucoup de temps, quand elle revient souvent, *a fortiori* si le plaignant est particulièrement insistant et sollicite et re-sollicite le service à différents niveaux, successivement ou en même temps. Dans ce contexte, l'insistance de Pascal « pour nous montrer » peut peut-être aussi être vue comme la volonté de nous apporter la preuve (et, au-delà de nous, de l'apporter aux supérieurs hiérarchiques impliqués dans le dispositif d'intervention) qu'il y a bien des plaintes qui reviennent beaucoup. De notre côté, nous tentons plutôt d'orienter la discussion vers ce qu'il fait, et d'éventuellement en trouver des traces (de l.109 à l.111, de l.129 à l.135, puis à partir de l.145).

Si nous ne trouvons finalement pas ces traces, l'échange nous permet par contre d'identifier une pratique propre à Pascal : au moins pour certaines plaintes, il conserve la plainte reçue. Il les « *imprime* », les « *sort* », et les met dans ses dossiers dans lesquels il « *les garde en permanence* » (l.110, 130 et 146). Nous n'avons rencontré cette pratique dans aucun autre atelier que celui de Pascal, et il n'est pas dit qu'à l'intérieur de son atelier, elle soit partagée avec ses autres collègues. Quand nous lui demandons si les autres font cela, il répond d'abord par un « *euh* », puis que « *logiquement [les autres] devraient le faire* » (l.133). L'hésitation ou le temps de réflexion premier, et le recours au conditionnel donnent plutôt l'impression que, contrairement à sa posture générale dans cette ACS, il n'est pas certain de ce qu'il avance. Au final, y compris en lien avec nos propres observations, nous faisons l'hypothèse que seul Pascal archiverait ainsi les plaintes.

Sur le plan de la posture énonciative, Pascal nous semble toujours dans un rapport d'adhésion forte à ce qu'il dit (en dehors donc du passage précédemment souligné sur ce que font ses collègues, qui est marqué par une forme de doute). L'échange est ainsi toujours très marqué et porté subjectivement. Il se fait aux première et deuxième personnes du singulier (l.109, 110, 112, 113, 114, 117, 129, 130, 136, 140, 142, 144, 145, 146, 149, 155, 156, 158, 159, 160) et il porte bien sur ses pratiques à lui. Pascal répond en son nom (et pas au nom des chefs de son atelier ou des chefs en général) et d'une façon très adressée à l'intervenante à qui (et peut-être par l'intermédiaire de qui) il cherche, nous l'avons vu, à faire « voir », à « dire ». Ses réponses sont affirmatives et assurées, et son archivage semble en plus pouvoir jouer la fonction d'une forme de preuve, d'ancrage de son point de vue sur des éléments objectifs : ce qu'il avance n'est pas seulement « selon lui », mais semble pouvoir être validé en se référant à des éléments objectifs. Là encore, il paraît être convaincu et chercher à convaincre par la démonstration.

[1] Nous avons pu voir dans les analyses (cf. chapitre 4) que la récurrence n'était pas forcément une preuve du caractère justifié ou légitime de la plainte. Par exemple, quand la plainte est liée à un problème en effet persistant mais ne relevant pas de la propreté, ou à l'insistance d'un riverain voulant obtenir gain de cause sur des demandes jugées inappropriées par les chefs, une plainte à la propreté peut être considérée comme injustifiée et/ou illégitime par les chefs d'équipe, bien que récurrente.

A la toute fin de cet extrait, les quatre derniers tours de parole amènent à de nouvelles hypothèses concernant l'activité de Pascal. Alors que l'intervenante rappelle une ultime fois qu'il dit avoir répondu à la plainte et l'interroge sur l'existence d'une trace de cette réponse (l.155 et 158), Pascal confirme sa réponse et l'absence de trace, en souriant puis nous semble-t-il presque en riant, ce qui sur le plan des manifestations co-verbales rompt avec le reste des échanges autour de cette plainte. Jusqu'à là, le dialogue se caractérise plutôt par son sérieux (à part un bref moment au début de l'extrait 2, discuté ci-avant). Il précise alors (l.159-160) : « *Non je l'ai pas. Non et puis comme j'enlève tout dans ma boîte mail, tu risques pas de l'avoir* », ou éventuellement, l'écoute ne permettant pas de trancher, « *tu risques pas de la voir* ». La position énonciative se caractérise toujours par l'usage de la première personne du singulier, une adresse directe (« tu »), des propos tranchés (répétition du « non ») et se justifiant par une explication chargée de liens logiques (« et puis », « comme », « donc »). On peut comprendre dans cet échange que Pascal n'archive délibérément rien dans sa boîte mail en « enlevant *tout* », et en gommant dans ce cas-là toute trace du travail réalisé (trace qu'il n'a par ailleurs par archivé en format papier non plus). Il est ainsi en mesure de faire la preuve de la récurrence de la plainte, qui atteste finalement de son analyse qu'il y a un problème à cet endroit de l'avenue du Maine, problème local qui au-delà atteste de l'existence d'un problème organisationnel (manque de moyens humains, problème dans l'affectation des engins). Mais il ne peut pas faire la preuve qu'à son niveau, il a traité ce qu'il pouvait traiter du problème : il ne peut pas « se couvrir », pour reprendre ce terme du milieu sur lequel nous nous sommes déjà plusieurs fois arrêtée. Et le jeu de l'interaction (l'intervenante qui s'obstine à trouver la trace et lui qui cherche méthodiquement et lui « fait voir » qu'elle ne la trouvera pas) et/ou la situation (l'impossibilité de trouver une trace) semblent pour une part le réjouir. Plusieurs explications peuvent se tenter, en fonction des niveaux. Dans le cours de l'échange, on peut le voir comme un « pied de nez » à l'intervenante (comme pour dire : « tu voulais l'avoir, et bien tu l'auras pas ! »). Mais pris à un niveau plus large, c'est aussi le contre-pied des attentes de l'organisation et des habitudes de ses collègues qu'il prend. Son service attend d'avoir des éléments écrits sur ce qui est fait suite à une plainte, éléments qui pourront lui permettre de justifier de son action auprès du plaignant, de façon précise, *a fortiori* quand les plaintes sont récurrentes et que les échanges avec le plaignant s'inscrivent dans la durée. Les pratiques des chefs d'équipe consistent elles-aussi plutôt à accumuler les preuves de leur travail, pour pouvoir de leur côté attester qu'ils n'ont pas failli. C'est peut-être aussi là que l'on doit chercher la source de son sourire, comme une résistance, enjouée à ce moment-là, à des prescriptions ou fonctionnements qui ne prennent pas sens dans ses propres pratiques. Ainsi, Pascal a dans ses dossiers des éléments pour mettre en accusation l'organisation du service, mais a par contre sa seule parole pour répondre de ce qu'il a fait. Il ne s'en cache pas dans l'échange filmé, et à aucun moment il ne nous semble être ici moins assuré que dans les autres moments du dialogue. Pour prendre la mesure de ce que fait Pascal en disant ce qu'il dit et en le disant de cette façon-là (directe, assumée, sans ambiguïté), rappelons qu'il a déjà vécu la précédente intervention et sait que des passages du film peuvent potentiellement, s'il l'autorise, être regardés par ses collègues et même par sa hiérarchie. Dans cette façon d'adresser les choses, en général et ici en particulier, il ne se laisse pas beaucoup de possibilités de repli, de modération de son propos dans l'après-coup. On peut même faire l'hypothèse qu'il affiche ici très délibérément, d'une façon presque revendicative, ce qui pourrait être pris par ses supérieurs hiérarchiques et ses collègues

comme une faute ou un risque inconsidéré. Enfin, n'écartons pas non plus l'hypothèse plus défensive selon laquelle ne pas trouver de traces est aussi une façon de pas devoir se confronter à partir de données matérielles à sa pratique, et de ne pas risquer de devoir se dédire et/ou se remettre en question. Plus qu'un « pied de nez » à l'intervenante, ce serait alors plutôt un « bras de fer » avec elle et une résistance au dispositif proposé.

****

Lors de l'ACS, Pascal se montre engagé très personnellement dans la situation étudiée. Il a un point de vue, en termes d'analyse et d'évaluation de la plainte, et pointe notamment des responsabilités (externes à l'organisation comme le lieu géographique du commerce ou le comportement du voisin, mais aussi internes). Il a aussi mis en place des actions très concrètes par lesquelles il tente d'améliorer la propreté de la zone, et de faire le maximum pour la plaignante avec les moyens qu'il a. Dans le dialogue, son adhésion à ce qu'il dit ne nous semble pas faire de doute. Il prend complètement en charge son propos, à la fois en le marquant subjectivement et en le posant comme peu discutable, dans une posture que nous qualifierons de sur-énonciation. Cette position, très stable dans les différents extraits, rend sa modération dans et autour de l'échange téléphonique avec la stagiaire, encore plus notable : il ne soutient alors que peu son point de vue et semble surtout « encaisser » ce nouveau « coup » de l'organisation qui peut lui retirer un engin, sans le consulter ni même le prévenir, « *parce qu'ils essaient une nouvelle formule* » (l.40).

Cette ACS contribue à faire entrevoir l'ampleur de ce que Pascal peut faire à partir d'une plainte. Si on en croit cet exemple, il lui arrive bien de « traiter » des plaintes, contrairement à ce que qu'il pouvait dire et afficher, et il peut le faire en s'y investissant sur un mode très personnel. En outre, il a mis en place un système d'archivage qui lui est propre, dont la fonction dans son activité quotidienne n'est pas discutée, mais qui dans l'ACS (et sans doute aussi à d'autres moments) permet de donner une antériorité et une histoire à la plainte. Finalement Pascal se montre très engagé dans l'activité de traitement des plaintes, tout en affichant une forme de désintérêt, voire de mépris pour la tâche en elle-même. Ce décalage entre ce qu'il affiche (ne pas exécuter la tâche de traiter les plaintes) et ce qu'il fait en pratique (activité concrète de traitement de certaines plaintes) nous semble pouvoir amener à au moins deux hypothèses. D'une part, nous l'avons vu dans les co-analyses (cf. chapitre 4), le traitement des plaintes peut être technique et/ou administratif. À ce stade de l'intervention, ces deux niveaux n'ont pas encore émergé dans les échanges. Quand Pascal dit ne pas traiter les plaintes, il se situe peut-être à un niveau purement administratif, l'action sur le terrain relevant éventuellement pour lui d'une autre activité, plus large, que le traitement de la plainte. D'autre part, Pascal est globalement critique sur le traitement des plaintes dans sa division, avec notamment l'idée qu'on traite alors les conséquences de problèmes organisationnels, plutôt que de traiter les problèmes eux-mêmes. Affirmer dans le cadre de l'intervention qu'il ne fait pas ce qu'on attend de lui, concernant les plaintes, est peut-être alors de l'ordre d'une protestation, d'une contestation, voire d'une provocation, adressées à une organisation et à des supérieurs hiérarchiques avec lesquels il n'est pas d'accord.

Extraits 4, 5 et 6 : autoconfrontation croisée entre Pascal et Franck

Cette autoconfrontation croisée porte sur des formulaires de plaintes et des mails, reçus ou rédigés par Pascal et Franck, ainsi que sur des films d'activité ou extraits des autoconfrontations simples de Pascal et Franck. Nous avons cherché à y poursuivre l'exploration et la mise en discussion de l'activité de Pascal autour de la plainte de l'avenue du Maine. Précisons avant d'entrer dans l'analyse que Franck est un TSO titulaire. Il n'y a donc pas de différences statutaires entre Pascal et lui, susceptibles de créer des divergences ou des effets de domination liés à une dysmétrie de départ dans leurs statuts.

De façon transversale aux différents extraits sélectionnés, on peut noter une convergence, entre Pascal et Franck, dans leurs analyses de la situation et les visions du métier parfois mobilisées dans ces analyses. Si on s'en tient à notre montage et sa transcription (en annexe 5.2.), on peut noter de nombreux passages où :

- ils approuvent les propos de l'autre (l.185, l.297, l.330, l.332, l.349 à 356, l.378, l.383, l.385, l.392, l.399) ;
- il les approuvent y compris dans leur part d'implicite, avec par exemple des passages dans lesquels ils n'ont pas besoin de finir leurs phrases pour se comprendre, et même où ils semblent se comprendre sans mot (l.233, l.237, l.271 à 277, l.357 à 362) ;
- ils semblent parfois parler d'une seule voix à deux, en finissant la phrase de l'autre ou encore en disant les mêmes choses en même temps (l.197 à 201, l.254, l.290 à 293, l.301-302, l.380 à 400).

Une grande connivence professionnelle se dégage des propos et des nombreux regards échangés, ou des haussements d'épaules, mimiques ou silences partagés. Les postures énonciatives se rapprochent de la co-énonciation que Rabatel (2008) définit comme l'expression commune ou la coproduction d'un point de vue partagé. Ainsi, si on se rappelle notre interrogation, lors de l'analyse de l'ACS, sur le caractère partagé ou non du point de vue énoncé comme un point de vue dominant par Pascal, ces extraits pousseraient à considérer que ce point de vue est bien collectif. En tout cas, au moins un de ses pairs le partage sans réserve. Nous verrons en entrant dans le détail des extraits, que c'est seulement autour de certaines actions de Pascal que Franck ne marque plus explicitement son accord, et peut exprimer un étonnement et une différence.

****

Extrait 4 – 19/03/2016 : ACC entre Pascal et Franck

P : Non mais cette dame elle a raison.

F : Ouais.

P : J'ai déjà été la voir:

F : Ouais.

P : euh j'avais été la voir avec B déjà etc. Bon on fait un effort:: mais euh je la comprends moi+ Et puis **elle a pas envie de s'emmerder avec son voisin elle a/**

F : Oui.

P : **dû s'engueuler avec sûrement**, pour **éviter bon: la relation euh:: (*geste avec les bras, pouvant indiquer une confrontation*) entre commerçants** quoi. Tu vois ce que je veux dire ?

F : Et ça vous l'avez fait ? Vous avez été voir le: le commerçant à côté/

P : Ouais

F : pour lui dire de pas balayer/envoyer ses merdes/

P : /ouais mais/

F : du côté de la dame ?

P : Comme c'est une entreprise ou j'sais pas quoi il prend des gars euh:: (*P mime des coups de balais*) ouais l'autre il fout:: (*geste de balais sur le côté*) hé hé hé hé hé hé (rires/ricanements)

F : D'accord (en riant un peu *et en secouant la tête*).

P (rit *en levant les mains en l'air et en haussant les épaule*) : En plus ils balayent le matin/

F : Encore tu vois ça c'est encore un /problème de civilité/

P : /ils balayent le matin de bonne heure/tu vois ?

F : Ouais.

P : Ils foutent, c'est ça voilà+++ Ça fait un peu comme celui de l'avenue du Maine là qui a ouvert son:: son épicerie là qui est ouvert la nuit. Y en a un qui est ouvert la nuit là ?

F : Ouais.

P : Tu vois là ?

F : Ouais je vois.

P : Ben l'autre jour il s'engueulait avec un mec qui sortait les poubelles+ Le mec il les sort à:: + je sais pas moi + 50 mètres les poubelles++ tu vois ?

F *acquiesce par un mouvement de tête.*

P : Après il prend tous les sacs il les ramène vers sa boutique à lui+ (petit sourire). Alors l'autre fois ils commencent à se prendre le bec tu vois à 5 heures du mat' et j'arrive ça, j'étais là+ ah oui j'ai fait : « Ta merde tu vas la foutre devant ta porte ! » (rire déployé).

F rit et dit quelque chose d'inaudible.

P (en riant) : Alors le mec de la boutique était super content tu vois ?

IP : Et l'autre il t'a dit quoi ?

P (*à nouveau très sérieux*) : Ben je lui ai dit « toute façon si tu l'fais pas j't'envoie les inspecteurs, et puis toute façon c'est mon passage tous les jours j'passe là hein » (rires)/

F : Donc je le verrai !

P : « Si j'vois des sacs, j'te fais cartonner » (rires *puis sur un ton sérieux et en se tournant vers IP :*) Y a que comme ça +

IP : Hm.

P : Voilà + (*avec un hochement de tête et mouvement des bras*)

Ce premier extrait de l'ACC peut se décomposer en deux parties. Une première (l.217 à 238) qui apporte de nouveaux éléments sur la situation, une seconde (l.238 à 256) qui apporte des éléments sur le rapport qu'entretient Pascal avec les riverains, mais aussi à travers lui sur sa représentation de son service qu'il ne semble pas identifier comme pouvant être une ressource pour régler certains problèmes.

Concernant les éléments sur la plainte de l'avenue du Maine, selon Pascal, la commerçante n'aurait « *pas envie de s'emmerder avec son voisin* » (l.221-222) : nous n'avons pas moyen de savoir dans quelle mesure ce point de vue rapporté est réellement celui de la commerçante, mais dans tous les cas Pascal le fait sien et semble, en conséquence, orienter aussi son action vers la préservation de la « *relation entre commerçants* » (l.221-225). Plus largement, son accord avec le point de vue de la commerçante concernant cette plainte est ici expressément exprimé : au-delà du fait de trouver la plainte « *justifiée* », « *logique* » (cf. ACS), ou encore « *normale* » et « *conforme* » (l. 171 et 173 de l'ACC, en annexe), il dit partager et comprendre le point de vue de la commerçante (l.217 : « *cette dame elle a raison* », l.221 : « *je la comprends moi* »). D'autre part, Pascal semble sous-entendre, notamment par ses rires, ricanements et mimiques (l.231, 232, 234), par la modalisation de son propos (qu'il présente l.231 comme incertain : « *ou j'sais pas quoi* ») ou encore par les termes utilisés, que la façon dont le restaurateur fait nettoyer sa terrasse n'est pas correct : « *des gars* » ou « *une entreprise* » (l.231), de « *bonne heure* », « *le matin* » (l.234 et 236), soit - c'est ainsi que nous l'interprétons - à un moment où ils ne peuvent être vus et contrôlés, « *foutent* » (l.232 et 238) tout sur le côté, dans le coin de la boutique. Franck semble bien situer la plainte et bien comprendre les contraintes et difficultés inhérentes à la localisation de la boutique. Il semble qu'il aurait lui aussi été voir le restaurateur d'à côté. Il introduit la question de la civilité (l.235) qui sera plus loin approuvée par Pascal : il n'y a pas qu'un problème de propreté mais aussi un problème de comportement des usagers. Et cela va dans le sens d'un point de vue partagé par Pascal et Franck : derrière les problèmes de propreté, il y a souvent d'autres problèmes, la propreté n'est alors qu'une conséquence, et est même parfois instrumentalisée pour (se) donner le sentiment que quelque chose est fait, faute de pouvoir traiter le vrai problème.

Dans la seconde partie de l'extrait, dans la continuité de ce point de vue partagé, que nous découvrons et qui se confirme peut-être pour Franck et Pascal dans cette ACC, Pascal mobilise une autre expérience allant dans le sens de l'idée que la malpropreté peut être générée par le comportement d'un voisin, et montrant aussi comment il peut se retrouver dans une situation d'interposition entre deux usagers. Dans cet exemple il se met en scène et apparaît ainsi à la fois comme le narrateur de l'exemple (cf. par exemple le commentaire l.243 : « *je sais pas moi* ») et un de ses protagonistes (locuteur-énonciateur des discours rapportés entre guillemets dans la transcription). Cet exemple n'apporte pas plus d'éléments sur la plainte étudiée, par contre, il apporte des éléments sur des modes d'action possibles, et peut-être même nécessaires, pour Pascal. Dans l'exemple mobilisé, Pascal explique avoir surpris une altercation à 5 heures du matin (l.247), soit une heure avant l'heure à laquelle il doit prendre son service, à quelques pas de son atelier, entre deux usagers, l'un amenant ses poubelles devant chez l'autre. Dans la situation, Pascal, en mobilisant du discours rapporté, se décrit comme intervenant d'une façon directe et autoritaire (l.247-248 : *« ta merde tu vas la foutre devant ta porte* »), et n'hésitant ni à recourir à la menace (l.252 et 255 : « *si tu le fais pas, je t'envoie les inspecteurs (…) je te fais cartonner* »), ni à

s'en faire l'agent principal (il aurait pu, d'une façon générale, rappeler la réglementation, l'existence d'inspecteurs ou encore les risques d'amende encourus, mais il fait plutôt le choix, aux lignes 252, 253 et 255, de se présenter comme celui qui surveillera « *tous les jours* » la situation, « *qui [enverra] les inspecteurs* » et « [*fera] cartonner* »). On voit ainsi que ce que nous avons décrit comme une implication très personnelle de Pascal, qui semble pouvoir se sentir « personnellement » touché par un problème et pour une part responsable de sa résolution, peut se traduire dans des actes eux-aussi portés très personnellement. Dans la scène décrite dans l'extrait, qu'il convient de s'imaginer comme se déroulant au petit matin, dans une rue parisienne déserte, cela va jusqu'à risquer une altercation verbale et quasi physique. Cette façon de s'interposer, de jouer de la voix et presque des bras, est d'autant plus notable qu'il brandit une menace dont nous savons qu'il pense qu'il n'a pas les moyens de la mettre à exécution, le service de verbalisation de la ville ayant selon lui « *d'autre priorités* » (annexe 5.2., l.86 à 93). En outre, au moment où se déroule l'intervention, ce service est en pleine réforme et présenté par les chefs comme très peu actif. Autrement dit, on ne peut pas imaginer Pascal, dans la situation, comme porté par sa croyance en l'existence de ressources organisationnelles fortes et à sa disposition pour le soutenir. Ce faisant nous apprenons aussi que l'activité de Pascal commence bien avant sa prise de poste officielle : il part travailler très en avance et semble régler des choses sur le chemin. Enfin, on notera que Pascal conclut tout son récit, plutôt marqué par le rire, par un très sérieux « *Y a que comme ça* » (l.255-256) adressé à l'intervenante. Le rire partagé retombe alors, et l'exemple mobilisé par Pascal qui apparaissait d'abord comme pouvant prêter à rire, voire chercher ce rire en prenant la forme d'un récit théâtralisé par Pascal, se conclut sur un aveu qui n'est plus teinté d'aucun sourire : ce serait seulement en agissant « comme ça » que l'on arriverait à quelque chose. La formulation charrie des questions auxquelles le reste du dialogue ne permet pas de répondre :

- à quoi renvoie ici le « ça » ? Au fait de devoir menacer ? Prendre sur soi ? Faire la loi tout seul au milieu de la nuit ? Faire comme si la verbalisation serait effective ?
- et il n'y a « que comme ça » que quoi ? Qu'on peut assurer son rôle de chef d'équipe ? Qu'on peut agir sur le comportement des personnes ? Qu'on peut avoir une utilité ?

On notera le caractère impersonnel de la formulation « *y a que comme ça* » qui tranche avec le régime énonciatif global auquel Pascal nous a habitués, et qui est plutôt très marqué subjectivement : elle semble être une affirmation et une généralisation du point de vue porté par Pascal. Quelles que soient les réponses que donnerait Pascal à nos questions, on peut par ailleurs noter que son propos traduit, avec l'usage de la modalisation « que », une restriction, une absence d'alternative : il n'exprime pas une possibilité du type « c'est comme ça qu'on peut faire ou y arriver », mais bien l'absence de choix pour lui avec l'affirmation que « c'est seulement comme ça qu'on peut faire ou qu'on peut y arriver ».

Les modalités d'énonciation de Pascal sont pour une part les mêmes que dans l'ACS. Il s'exprime en général à la première personne du singulier (l.219, 221, 231). On note juste un « on » (l.221), qui nous semble renvoyer à un « on » de l'ACS (le premier de la ligne 71), et correspondre à un nous l'incluant : lui et son collègue avec qui il a été voir la commerçante, ou lui et ses collègues de l'atelier qui planifient le travail, et qui s'efforcent donc de mieux nettoyer la zone devant la boutique de la commerçante. Pascal utilise ici aussi souvent l'expression « tu vois » (l.225, 236, 241, 244, 247, 250) qui est peut-être finalement un tic de langage mais qui contribue, dans le

dialogue, à rendre le discours très adressé et à amener l'autre à se positionner lui-aussi personnellement. Son discours est articulé autour de connecteurs permettant d'entendre les liens qu'il fait entre les choses (l.224 : « pour », l.231 : « comme ») mais aussi ses évaluations de la situation, et une nouvelle fois plus particulièrement le fait que ce qui est fait est plutôt vain ou insuffisant (avec l'utilisation de « mais », et « bon…mais » en l.217, 221, 229), et que les problématiques s'accumulent (l.221 : « et puis », l.234 : « en plus »). On notera cependant des formes d'effacement énonciatif comme dans les phrases « *cette dame elle a raison* » (l.217) ou *« y a que comme ça* » (l.255-256) qui, pour la première fois dans les extraits étudiés, comportent des avis qu'il ne porte pas à la 1ère personne du singulier. De même, la mobilisation du point de vue rapporté de la commerçante sur la relation avec son voisin contribue à mêler son point de vue avec celui de la plaignante. Pour autant, nous ne dirions pas que la posture de Pascal se modifie radicalement, dans le sens où son rapport à ce qu'il dit nous semble toujours être de l'ordre de la certitude et de l'expression d'un point de vue dominant auquel on ne pourrait que se rallier. Il est peut-être par contre moins dans la démonstration et plus dans l'argumentation, en convoquant dans le discours ses expériences et le discours des autres, ce qui nous semble pouvoir se comprendre de par le changement d'interlocuteur : avec un pair du métier, il y a peut-être à la fois la nécessité et la possibilité d'avancer des arguments plus précis et plus circonstanciés.

****

Extrait 5 – 19/03/2016 : ACC entre Pascal et Franck

IP : Mais qu'est-ce que tu te dis là, dans cette conversation ?

305 P : (silence*, il semble sourire et se tourne vers IP*)

IP : Parce que bon moi je l'ai vu+ pas mal de fois cette séquence-là+

P : Ouais ?+

IP (en souriant à P) : + Et:: qu'est-ce que tu te dis quoi ?

P : Arf j'me dis plus rien moi (en riant).

310 [Coupure d'environ une minute où F et P s'interrogent sur l'identité de la personne au téléphone, F n'avait pas compris qu'il s'agissait d'une stagiaire.]

IP : Tu te dis plus rien ?

P : Non euh non. (Rire déployé.)

IP : J'ai du mal à le croire mais: OK, après /j'suis pas dans ta tête/

315 P : /Mais non (*en redevenant sérieux* :) / **l'avenue du Maine c'est tellement désastreux** depuis le temps que ça dure que: bon:: à la fin tu t'dis que c'est même plus la peine d'en discuter quoi.

IP : Hm hm.

P : Voilà. Cela dit j'suis passé: quand j'suis passé à ma notation avec mon CE là, ben j'en ai parlé de l'avenue du Maine. Il m'dit « bon j'vais te remet/ j'm'en occupe j'te remets un engin»+ Bon il me remet un engin, maintenant il

320 faut qu'il aille faire les:: les démonstrations aux écoles. Beh bon ben (*mouvements de bras*) on en est toujours au même point de départ+ c'est qu'on a plus rien ++ Voilà + Donc la plainte de cette petite dame moi je la trouve:: **bien**.

IP : Hm hm.

P : Elle est **logique**. Elle est **logique**. **Très très logique**. Même en période de feuille j'ai même pas eu d'engin pour/

325 pour pouvoir assurer ce travail+ Voilà.

F : Ouais.

P : Donc quand je dis à chaque fois en plus c'est un coordonné que j'appelle le 7[1] et que je leur dis « Mais c'est un plan coordonné je/ j'comprends pas c'est la priorité ! »+ (*en se tournant vers F :*) A partir du moment où c'est un coordonné, c'est la priorité, non ? On /enlève un engin d'ailleurs/

330 F : /Normalement oui/ ouais.

P : et puis on l'met là.

F : On fait /le plan coordonné/

P : /C'est tout/+ Voilà. Mais non+ non non. Voilà/

IP : Et du coup toi là ça te fait quel effet la situation en fait ? /Parce que le lendemain/

335 F (en riant) : /Oh ben je/

IP (pendant que P et F rient) : c'est le lendemain du lundi c'est un mardi hein ?

P : Ouais

(P et F rient.)

P (en riant) : Ouais.

340 F (en riant) : Oh là tu m'étonnes. T'as rien dit ?

P : (rires)

F : Ah non moi j'aurais fulminé.

P : (rires)

IP : Parce que il/

345 F : J'aurais été furieux.

IP : Enfin il répond/ j'ai/il répond euh très sérieusement euh/ toi tu penses que t'aurais, t'aurais, tu s'rais:

F : Oh mais j'pense même que je serais monté et on en aurait discuté. Sans: sans violence hein ?

IP : Oui oui oui oui/

F : sans rien du tout, mais on en aurait discuté+ on en aurait discuté. C'est comme si ils t'enl/ mais pour moi euh::
350 Losserand, Maine, c'est:++ c'est: pareil c'est/

P : Alésia c'est pareil.

F : C'est pareil. C'est pareil.

P : C'est pareil /Alesia tous les matins/

F : /En fait **ce sont/ les zones, c'est c'est limitrophe, c'est ce qui crée la zone en fait**/

355 P : /Ouais ouais bien sûr/

F : /du 14-5/+ T'as Losserand t'as t'as Maine t'as Alésia, donc si ça c'est crade++ (rire *puis à nouveau très sérieux avec un haussement d'épaule*)

P : (*mouvement du bras qui semble répondre au haussement d'épaules de F*)+ Ouais. Mais on nous pousse à ce que ce soye crade.

360 *Les deux se regardent, les bras croisés, puis se tournent vers IP.*

F : Ben écoute+

P : Voilà+

Dans cet extrait, nous revenons sur la réaction de Pascal suite à l'échange téléphonique avec la stagiaire. Cet échange, nous l'avons dit, nous a étonné et nous saisissons le cadre de l'ACC pour tenter d'amener Pascal à formuler quelque chose de ce qu'il fait au cours de cet appel (en l'occurrence ce qu'il se dit, cf. l. 304, 308 et 312), et pour interroger Franck sur ce qu'il fait ou pourrait faire dans ce type de situation (l.334). Ce faisant, nous sommes une nouvelle fois interpellée par des rires de Pascal dont le sens interroge, comme dans deux des passages analysés plus haut (extrait 2, l.37-39 ; extrait 4, l.255-256). Ces rires sont très déployés, on serait tenté de parler de « rires francs », dans le sens de rires auxquels on pourrait se fier comme exprimant une

[1] Le « 7 » est l'atelier qui s'occupe des engins (cf. glossaire p.318).

joie, un plaisir sans équivoque. Mais ils relèvent plutôt du « rire jaune » ou de rires défensifs : ils ont la particularité d'être rapidement suivis d'un retour au sérieux le plus total, voire à une forme de gravité, et/ou accompagnés de propos tout aussi sérieux ou graves, et qui en tout cas ne prêtent pas à rire. La réaction qu'ils provoquent en nous, dans la situation et dans les premiers visionnages des images, est elle-aussi à au moins deux facettes, mêlant le rire, un rire partagé avec Pascal ou suscité par ses propos et la situation, et un sentiment de malaise, créé par le fait de regretter aussitôt ce rire tant il paraît inapproprié à la situation. Nous nous sentons finalement à la fois happée dans un registre qui suscite une forme de plaisir (partagé), et rattrapée par l'inconfort de participer à une mascarade à laquelle nous ne devrions pas participer, si nous avons pour objectif de tenter de ne pas tricher avec le réel. Car de notre point de vue, la situation en elle-même ne prête pas à rire. Regarder Pascal, que nous voyons, depuis déjà plusieurs mois au moment de cette ACC, s'échiner à assurer la propreté de son secteur en optimisant des moyens restreints, s'entendre dire qu'on lui a supprimé « *pour voir* » (l. 29 en 5.2.) un de ses outils de travail les plus efficaces, sans le consulter ni même le prévenir, ne nous fait pas rire. Le voir à peine répliquer et serrer des dents encore moins. Sous cet angle, notre rire vient peut-être résoudre, au moins temporairement, la tension, la conflictualité que la situation crée en nous. On peut imaginer qu'il en va de même pour Pascal : le rire peut permettre la « décharge » par laquelle on supporte le contenu de la représentation sans s'y soustraire (Freud, 1905), et le sérieux et la gravité qui suivent le rire de Pascal viennent comme rappeler sans le nommer ce contenu. Les propos que finit par verbaliser Pascal sont d'ailleurs cinglants et sans appel quant à son évaluation de la situation de l'avenue du Maine et ses effets sur lui : il ne se dit plus rien (l.309) et n'en dit visiblement plus rien aux autres non plus car « *l'avenue du Maine c'est tellement désastreux depuis le temps que ça dure que bon à la fin tu t'dis que c'est même plus la peine d'en discuter quoi* » (l.315-316). On remarquera ici une nouvelle forme d'effacement énonciatif avec l'utilisation d'un « tu » indéfini qui crée l'impression d'un point de vue générique et partagé. Dans ce nouveau contexte, on peut faire l'hypothèse, peut-être valable aussi pour « *y a que comme ça* » (cf. extrait 4 l.256 et son analyse ci-dessus), que la formulation impersonnelle est aussi une façon d'instaurer une forme de distanciation avec un contenu qui affecte négativement. Autrement dit, la non ou faible prise en charge du propos ne serait pas ici à relier à une stratégie argumentative ou à une faible adhésion, mais peut-être au contraire à une trop grande adhésion, à un point de vue qui pèse, qui est douloureux, et qui a besoin d'une énonciation dépersonnalisée pour pouvoir être exprimé dans le dialogue.

Dans la suite du dialogue, le début de la phrase semble introduire une modération de son propos (l. 318 : « *Cela dit…* »). Il montre dans les tours de paroles suivants qu'il « *en a discuté* » dans au moins deux contextes. Mais ce qu'il relate, en s'appuyant sur des discours rapportés, contribue finalement à venir une nouvelle fois souligner sa difficulté à trouver dans l'organisation ce dont il aurait besoin pour nettoyer convenablement la zone. Dans un premier contexte (l.318-321), il rapporte sa sollicitation de son supérieur hiérarchique (n+3) : il s'est saisi du cadre de son entretien annuel de notation pour souligner le problème de l'avenue du Maine, le chef d'exploitation a entendu sa demande, mais selon Pascal cela n'a eu que très partiellement des effets puisque les engins, au moment de l'ACC, sont à nouveau mobilisés pour faire d'autres choses. Pascal formule alors à nouveau un point de vue à la fois catégorique et peu nuancé, très marqué subjectivement, dans des modalités de sur-énonciation que nous lui connaissons (utilisation quasi

exclusive de la première personne du singulier, liens logiques explicites, modalisation du propos spécifiant son point de vue propre et son adhésion à ce qu'il dit) : « *on a plus rien* » (l.321), « *la plainte de cette petite dame moi je la trouve bien* » (l.321-322), , « *même en période de feuilles j'ai même pas eu d'engin pour pouvoir assurer ce travail* » (l.324-325). Dans un second contexte, c'est auprès de l'atelier qui fournit les engins qu'il a tenté de plaider sa cause, sans résultat non plus. Au final, les deux exemples ne viennent pas nuancer mais plutôt corroborer l'idée que « *c'est même* plus *la peine d'en discuter* », et donner un sens concret à la forme négative « plus » : il a bien essayé d'en discuter, mais cela s'est soldé par des échecs, il semble alors avoir fait l'expérience de l'inutilité de sa parole. On comprend alors mieux pourquoi ce ne serait plus la peine d'en discuter : dans son expérience, cela ne mène à rien. Au-delà de ce tour de parole, l'utilisation répétée des formulations négatives fortes et insistantes « plus rien » (l. 309 et 321), déjà présentes dans l'extrait 2 (l. 72), et « même plus/même pas » (l.316 et 324) donnent l'impression qu'aucune chose, même petite ou considérée comme minimale par Pascal, ne serait possible dans la situation. Elles peuvent aussi suggérer des possibilités qui ont existé et qui auraient totalement disparu, réduites à « rien ». Combinées avec des compléments circonstanciels et un adverbe modalisateur qui donnent des indications de temps et de fréquence allant dans le sens d'une répétition, les formulations de Pascal dessinent une situation qui n'avance pas (l.315 : « depuis le temps que ça dure », l.320 : « à chaque fois », l.321 : « toujours »). « *On en est toujours au même point de départ* » nous dit Pascal (l.320-32). Il se dégage de la séquence l'impression d'une usure et d'une lassitude qui s'installeraient ou se seraient installées chez Pascal.

La fin de l'extrait (à partir de la ligne 334) donne à voir ce que Franck pense qu'il aurait fait dans la situation, dans un dialogue qui se caractérise à la fois par une convergence affirmée et discutée entre les deux (sur une façon de penser les zones de nettoyage dont ils ont la charge mais aussi une vision du service), et par une divergence silencieuse, non discutée (sur la réaction à avoir suite à l'appel reçu). Nous pouvons en effet d'une part identifier des accords forts entre les deux chefs, du type de ceux que nous avons soulignés en début d'analyse de l'ACC : ils parlent à deux mais d'une seule voix, en se complétant (l.351), en n'ayant parfois même pas besoin d'aller au bout de leur phrase pour se comprendre (l.356), en acquiesçant l'autre sans nuance (l.351, 352, 353, 355, 358, 361 et 362). Il se dégage alors deux visions partagées. D'une part, il est important que les grands axes qui définissent les limites de la zone de propreté dont un atelier a la charge soient propres. Ils n'explicitent pas les conséquences d'une malpropreté de ces axes, mais cela a visiblement des retombées ou des implications plus larges pour la propreté de l'ensemble de la zone (cf. entre les lignes 356 et 362 le dialogue chargé d'implicites sur le sujet). Ce faisant, la signification de la plainte étudiée se développe encore : elle ne concerne pas n'importe quel axe, mais un axe limitrophe de la zone de l'atelier (l.355), et de ce fait son état de propreté est particulièrement important. D'autre part, l'accord semble aussi se faire sur un « on » indéfini qui pousserait à la malpropreté (l.358 -359 : « *on nous pousse à ce que ça soye crade* »). Il est difficile de faire des hypothèses sur « à qui » ou « à quoi » renverrait ce « on », mais il est important de retenir que le problème est pour eux lié à une forme d'intentionnalité : non seulement il y a un dysfonctionnement dans la répartition des engins qui a des conséquences en limitant ce qu'ils peuvent faire en terme de propreté, mais ces conséquences seraient recherchées, on les pousserait à ne pas pouvoir assurer la propreté. Si la situation est dégradée sur le plan des moyens, elle paraît ici, une fois encore, être significativement dégradée sur le plan des relations

entre les chefs d'équipe et les organisateurs du travail et/ou l'organisation, les chefs d'équipe se figurant des organisateurs/une organisation qui pousseraient à faire du mauvais travail.

Ce que nous avons appelé une « divergence silencieuse » porte, elle, sur ce qui se passe pendant et suite à l'appel reçu par Pascal. Dans des énoncés dans lesquels il s'implique subjectivement (l.341, 342, 345, 347 : utilisation de déictiques personnels de la 1ère personne du singulier, l.340, 342, 347 : utilisation d'un verbe de modalisation et de formes verbales exprimant des sentiments), Franck exprime avec force ce que, selon lui, il aurait ressenti et fait dans la situation. Ses énoncés tranchent alors avec ceux de Pascal, en décrivant des sentiments et une réaction potentielle très différents : il aurait « *fulminé* » (l.342), il aurait été « *furieux* » (l.345), il serait « *monté* » (ce qui dans le contexte signifie « allé dans les locaux de la division »[1], c'est-à-dire les locaux de leurs supérieurs hiérarchiques et de la cellule qui s'occupe de la gestion et de l'affectation des engins). Il aurait alors cherché à pouvoir discuter de la situation, comme il le répète (l.347 et 349), et ce en se contenant (l. 347-349 : « *sans violence hein ? (...) sans rien du tout?* »). Il justifie tout cela par l'importance de nettoyer les axes limitrophes de la zone, que nous avons développée ci-avant, principe qu'il partage donc avec Pascal. Il se dit d'ailleurs « *étonné* », comme nous l'avons été, par la réaction de Pascal, étonnement qui se rapporte peut-être à ce qu'il connaît ou pense connaitre du caractère de Pascal, mais aussi sans doute, au regard du reste du dialogue, par le fait qu'ils partagent une certaine vision du travail à réaliser et de ses empêchements, et donc potentiellement aussi la « fureur », si on reprend le vocabulaire de Franck, qui peut découler de ce genre de situation. À ce que dit Franck, Pascal ne réagit pas vraiment : il répond par quelques rires à l'étonnement de son collègue et à l'idée qu'on aurait pu dire quelque chose, monter discuter, etc. (l.341 et 343), mais ne va ni dans le sens ni à l'encontre de la réaction envisagée par son collègue dans la même situation. Bien que posée, la divergence de réactions possibles n'est pas discutée, c'est en ce sens qu'elle reste silencieuse. Pascal ne s'exprime verbalement que sur l'analyse partagée de l'importance de maintenir les axes limitrophes propres. Il semble que Pascal ne puisse dire que peu de chose de ce qui se passe pour lui dans la situation, ni à l'intervenante, ni à son collègue, y compris dans l'après coup, pas plus qu'il n'a réussi à en dire quelque chose à son interlocutrice au téléphone ou par la suite à d'autres en montant à la division. Peut-être que la fureur est ici en effet partagée, mais ravalée pour Pascal, ou sciemment retenue car trop forte, au point de ne pouvoir que se taire. Allant dans ce sens, Pascal, au cours du travail, a déjà pu nous dire qu'il ne valait mieux pas qu'il se mette en colère, sous-entendant alors que ça pouvait aller très loin. Peut-être aussi que l'usure et la lassitude, la défiance vis-à-vis d'un service qui non seulement ne fournit pas les ressources nécessaires, mais le fait peut-être même intentionnellement, ne lui permettent plus, face à un problème rencontré, ne serait-ce que d'imaginer pouvoir trouver des interlocuteurs ou des solutions dans l'organisation.

****

[1] Les chefs d'équipe, quand ils vont dans les locaux de la division dont ils dépendent, utilisent le verbe « monter ». Cet usage est très courant, et dire que quelqu'un « est monté » ou « va monter » est immédiatement compris par son interlocuteur, sans plus de précision, comme nous le voyons dans l'extrait. Dans le cas précis de l'échange, il y a une autre signification possible à l'utilisation du verbe « monter » par Franck, qui mérite d'être précisée : l'atelier de Pascal est situé dans le même bâtiment que la division du 14e arr. mais au sous-sol. Autrement dit, il a la possibilité de pouvoir s'y rendre très rapidement, en « montant » les escaliers qui l'en séparent. « Monter », comme le suggère Franck, n'aurait alors pas eu comme inconvénient de s'absenter durablement de l'atelier, ou de prendre beaucoup de temps dans sa matinée, ce qui est le cas pour les chefs des ateliers les plus éloignés de la division.

Extrait 6 – 19/03/2016 : ACC entre Pascal et Franck

P : Et honnêtement moi quand je passe par là l'matin **les plus gros papiers je les enlève** moi-même hein pfit::(*mime le geste de débarrasser sur le côté,* rires *puis redevient sérieux*). Quand j'vois les gros papiers qui sont::

IP : Hm hm hm

P : les journaux/

IP : devant chez elle ?

P : les trucs comme ça je/lui enlève en passant/

F : /Tu lui/ tu ramasses ? Ouais ?

P : Ah oui oui (*entre ses dents* :) J'lui enlève. Voilà. C'est le minimum de:+

Dans ce dernier et bref extrait, Pascal fait part d'une pratique, la dernière que nous découvrirons concernant cette plainte : tous les matins, en allant travailler, il passe devant la boutique et ramasse les gros papiers accumulés devant. L'activité de Pascal concernant cette plainte prend encore une épaisseur de plus. La modalisation de son propos (avec le modalisateur « *honnêtement* » l.403 qui nous place dans le registre d'une déclaration franche et sincère), ainsi que l'insistance sur son implication dans ce qui est fait (mobilisation du « je » l.403, 404, 408 et 410, renforcée par l'utilisation de « moi » et « moi-même » l.403) nous semblent là-encore traduire une forme d'adhésion et de validation fortes de ce qu'il dit : cette pratique est importante pour lui et constitue un quasi devoir. « *C'est le minimum* », comme il le dit l.410. Dans les formulations adoptées par Pascal et Franck dans l'extrait, on soulignera le contraste entre « enlever ou ramasser les papiers », tel que c'est d'abord dit une première fois par Pascal (l.403) et adopté par Franck (l.409), et « lui enlever les papiers », tel que Pascal l'introduit ensuite (l.408 et 410). Dans cette second formulation, on retrouve la singularité du rapport qu'entretient Pascal avec la situation et la plaignante : il semble enlever les papiers du trottoir moins pour la propreté de la zone que pour la « *dame* ». Cette singularité se retrouve dans la pratique décrite en elle-même. Quand il ramasse les papiers en allant travailler, cela veut dire qu'il participe directement au travail de propreté, ce qui n'est pas le cas de tous les chefs : certains nous ont semblé toujours faire ramasser et ne jamais ramasser eux-mêmes. Et dans le cas présent, il le fait dans un contact direct avec les déchets (sans pelle, sans balai, sans gants, contrairement aux agents qui, plus tard dans la matinée, interviendront « équipés » sur le terrain). Ajoutons que ceci semble une nouvelle fois se passer en dehors du temps de travail, quand il passe le matin avenue du Maine pour se rendre à son atelier. Ce triple choix - faire soi-même régulièrement, sans l'intermédiaire d'équipements, et en dehors des heures de travail - traduit une nouvelle fois la particularité d'un engagement qui se distingue de ce que nous avons pu voir dans le travail des autres chefs.

****

Dans l'ACC, on continue de découvrir l'ampleur de ce que fait Pascal en réponse à la plainte de l'avenue du Maine. Aux éléments présents dans les extraits étudiés, il faut ajouter le fait que Pascal demande parfois au conducteur et au lancier d'un engin de lavage, affecté ailleurs, d'y passer avant de commencer leur tâche principale de la tranche horaire (l.203 et suivante de l'ACC, en annexe 5.2.). D'une position de principe qui serait qu'il ne fait rien face à cette plainte, même si elle est par ailleurs justifiée, on apprend qu'il y a répondu au moins une fois, qu'il a été voir la plaignante et son voisin qui est pour partie responsable de la malpropreté de la zone, qu'il aurait demandé une verbalisation du dit voisin, qu'il détourne des balayeurs et des engins pour nettoyer l'endroit avant d'aller au canton ou sur l'itinéraire de lavage auxquels ils sont normalement affectés, et enfin qu'il y passe tous les matins enlever les plus gros déchets. La plainte en elle-même se révèle être particulière de par sa localisation (elle est dans un renfoncement difficile à nettoyer et sur un axe large et limitrophe qui nécessite d'être régulièrement nettoyé et le recours à des moyens mécaniques) et du fait qu'elle traduit aussi des problèmes de voisinage ou d'incivilité.

Sur le plan de la posture énonciative, Pascal reste globalement dans l'ACC dans un rapport de certitude à ce qu'il dit, porté à la première personne : il ne doute pas de ses points de vue et les assume, il propose une vision de la situation peu discutable. On peut d'ailleurs repérer des formes de co-énonciation et l'expression d'évaluations, de jugements, de principes, partagés avec Franck. On peut alors faire l'hypothèse que les points de vue pris en charge par Pascal sont pour une part des points de vue de métier, d'autant plus fort en lui et dans son expression qu'ils sont partagés, collectifs. Néanmoins, quand on rentre dans le détail, des inflexions apparaissent:

- le cadre dialogique d'échange avec un collègue l'amène à plus argumenter ses propos ;
- on relève des passages qui se caractérisent par des formes d'effacement énonciatif, dont l'analyse nous amène à faire l'hypothèse qu'elles traduisent un difficile à dire ou un éprouvé trop chargé affectivement pour Pascal ;
- enfin un certain nombre de pratiques semblent propres à Pascal.

9.2.3. Synthèse des analyses

C'est d'abord à travers son engagement dans la mise en place du dispositif d'intervention, que nous avons rencontré l'engagement de Pascal : un engagement d'abord de principe, dans le sens où il a consisté à poser comme une évidence, un acquis, sa participation à l'intervention, bien avant que cette participation ne se traduise par des actions concrètes et une implication subjective manifeste. Ainsi, il a d'abord été présent très formellement à toutes les réunions et rencontres proposées, mais sans y parler, jusqu'à qu'il devienne un acteur important du déploiement du dispositif dans sa division. Seul TSO du 14e arrondissement, parmi les participants à la précédente intervention, à souhaiter s'impliquer dans la nouvelle intervention, il devient en effet un interlocuteur privilégié dans les premières discussions avec la direction de sa division. Ses prises de parole dans le cadre des réunions avec sa cheffe de division et son chef d'exploitation sont pour lui des occasions de pointer auprès de sa hiérarchie des dysfonctionnements et manques de matériel qu'il identifie comme problématiques dans l'activité des éboueurs et/ou des chefs d'atelier. Il se fixera rapidement sur les plaintes et la communication inter-échelons comme devant faire l'objet du travail dans sa division.

C'est ensuite du désengagement et de l'engagement dans la réalisation de son travail que nous rencontrons, à travers des discours et des conduites qui nous paraissent contrastés, voire contradictoires. Lors des observations que nous réalisons en parallèle de la mise en place du dispositif dans sa division, il s'affiche plutôt comme travaillant peu ou « vite fait », dans un poste qui ne demande « pas beaucoup » (pas beaucoup de compétences, de capacités, de responsabilités, de temps). Il alimente alors même parfois les représentations qui peuvent circuler entre certains sur la « planque » que constitueraient le travail à la ville et ce poste de chef d'atelier (particulièrement dans le passé mais encore un peu aujourd'hui). Lors des observations, il nous fait partager de longs moments qui ne semblent pas relever de l'activité professionnelle, et une partie de ce qu'il dit et montre tend, d'une façon qui nous a même parfois paru être volontaire, à discréditer son métier et son travail. La très grande majorité de ses collègues qui participent à l'intervention sont, de ce point de vue, dans une présentation différente de leur poste et d'eux-mêmes dans ce poste : si une forme d'autodérision sur leur activité et son utilité est assez répandue, ils se disent ayant beaucoup de travail (voire débordés) et cherchent plutôt, lors des observations, à se montrer affairés, en action et à une place importante dans le service.

Le temps passé avec Pascal, au-delà du discours, nous permet de saisir progressivement que, pour lui, si certaines tâches n'ont pas de sens, d'autres peuvent au contraire en avoir beaucoup, et que l'inactivité n'est parfois qu'apparente. La désinvolture et le désengagement premiers laissent rapidement la place à une réalité beaucoup plus contrastée : il peut être très impliqué dans certaines tâches qu'on lui donne ou qu'il se donne. Ce dernier point est important : les objectifs et leurs modes de réalisation sont très personnalisés par Pascal. Il a d'une part un rapport assez libre au prescrit en n'hésitant pas à laisser de côté ce qui n'a pas de sens pour lui, quand il peut éviter de le faire, ou à le faire rapidement, en surface, quand il est forcé de le faire. Et parallèlement, il se donne aussi d'autres tâches : comme celle de participer à certains travaux physiquement difficiles confiés aux éboueurs et dont il estime qu'il doit partager la « corvée », ou celle d'arriver à son atelier avant l'heure de sa prise de poste, pour que les éboueurs qui, du fait des transports, ne peuvent pas faire autrement que d'arriver dès 5 heures et demie, ne restent pas dehors. Le temps

passé avec lui en observation nous confronte aussi à beaucoup d'ambivalence et nous amène à nous interroger sur ce qu'il pense vraiment : sur le sens à donner à ses rires, à certains regards, sur l'implicite de certaines de ses répliques, etc. Sans clé pour décrypter ce que nous le voyons faire et dire, son rapport à son activité nous paraît paradoxal.

Enfin, nous rencontrons finalement un engagement particulier vis-à-vis de nous, dans ce mouvement précédemment décrit par lequel il s'implique très personnellement et très efficacement dans la constitution d'un collectif de TSO dans son arrondissement et le démarrage effectif du travail de co-analyse, au moment où nous lui manifestons l'éventualité (réelle) d'abandonner de notre côté, face aux obstacles persistants. La façon dont la situation nous affecte et l'érosion de notre engagement semblent susciter, et peut-être permettre, son engagement propre dans l'intervention. Il ne lui est visiblement pas indifférent que l'intervention se fasse ou ne se fasse pas, mais peut-être pas tant pour l'intervention en elle-même que par rapport à nous. Sur le plan interpersonnel, notre expérience répétée des obstacles et des échecs, et le désengagement que nous envisageons, font peut-être écho à son propre vécu. Il est difficile d'en dire plus, mais la façon dont nous sommes affectée par la situation semble provoquer chez lui de la mobilisation.

L'analyse des extraits que nous avons retenus permet de mieux qualifier le positionnement de Pascal et les composantes qui constitueraient ce qui prend pour nous la forme de paradoxes et d'ambivalences. Elle montre bien, à travers ce qu'elle révèle de l'activité de Pascal autour d'une plainte, l'ampleur de ce qu'il fait réellement, sous un discours général qui affiche qu'il ne traite pas ou plus les plaintes. Concernant cette plainte de l'avenue du Maine, dans ce qu'il en dit puis ce qui se révèle, dans les dialogues, de ce qu'il fait, on retrouve le même mouvement que celui décrit précédemment, à un niveau plus général, dans le chemin parcouru en observation avec lui. L'inactivité affichée et assumée se fissure pour laisser voir une activité qui, pour une part, semble aller bien au-delà du prescrit et de ce que ses collègues font. Il traite notamment très activement et durablement la plainte sur le terrain. Nous avons même identifié des pratiques qui lui sont propres : l'archivage des plaintes, le fait de ramasser lui-même certains déchets de façon habituelle et régulière, et des régulations nocturnes des conflits entre usagers.

Son discours premier relève finalement peut-être d'une forme de résistance et d'une forme de défense. Nous avons pu voir que, de son point de vue, les moyens étaient insuffisants et inadaptés, et ses demandes laissées sans réponse. Il a régulièrement pointé, dans le cadre de l'intervention des dysfonctionnements et des insuffisances, aussi bien à ses supérieurs hiérarchiques qu'à ses collègues, et critique, d'une façon générale, l'« *armée mexicaine* » que constitue pour lui l'organisation hiérarchique du STPP. L'ensemble de ces critiques nous conduit à penser que, dans ces affirmations qu'il ne ferait pas ou refuserait de faire, on peut voir une façon de résister, de ne pas se soumettre silencieusement, à des règles ou des ordres lui faisant prendre en charge les conséquences de problèmes relevant pour lui de dysfonctionnements organisationnels. L'afficher auprès de nous et dans le cadre de l'intervention est peut-être même un moyen de transformer la résistance silencieuse en revendication ouverte. Il essaie par ailleurs peut-être réellement de ne pas faire et réussit dans certains cas, nous avons pu le voir lors de la co-analyse de son activité autour d'autres plaintes. Le désengagement n'est alors pas seulement de l'ordre du discours, mais également de l'ordre de l'action. Et sous cet angle, on peut alors imaginer que ne pas faire est aussi

une façon de tenter de se défendre des effets subjectifs que peut avoir sur lui la prise en charge de certaines plaintes, quand elle le renvoie à des problèmes structurels et des échecs répétés. Nous l'avons vu, il peut s'impliquer beaucoup et très personnellement vis-à-vis des usagers et dans le traitement de certaines plaintes, mais y faire l'expérience de la confrontation à des obstacles récurrents, de l'impossibilité d'agir, de la parole inutile, etc. Tout cela a des conséquences subjectives coûteuses, que nous imaginons tout aussi fortes et vécues personnellement que son engagement initial. Se désengager devient alors potentiellement une façon de se protéger et de se préserver.

L'analyse des postures énonciatives prises par Pascal permet de repérer comment son engagement s'appuie sur des points de vue peu discutables et peu flexibles, ayant des implications fortes sur ce qu'il mobilise de lui dans l'activité (objectivement et subjectivement) et le type de relations aux autres qu'il développe (ici les usagers). Le plus souvent, il se dégage une forme d'assurance et de fermeté, très assumées, dans le discours de Pascal. Sa posture énonciative, que nous avons qualifiée comme relevant principalement de la sur-énonciation, se caractérise par un rapport de certitude à ce qu'il avance. Il décrit des faits établis, il avance des assertions qu'il tient pour vraies, et ce qu'il dit et la réalité semblent ne faire qu'un. Il peut éventuellement les argumenter et a, nous semble-t-il, le souci de bien se faire comprendre, mais pas celui de convaincre et encore moins celui de faire valider son point de vue. On peut supposer que s'il considère être dans le vrai, la question de la validation ne se pose pas (la vérité n'a pas besoin de validation). Dans le même ordre d'idées, les actes qui en découlent pour lui de façon rationnelle, logique, n'ont pas besoin d'être reconnus par le jugement des autres pour constituer ce que, selon lui, il faut faire. Et c'est là un point qui tranche beaucoup avec la dynamique dans laquelle est Valérie : Pascal ne cherche pas de reconnaissance de ce qu'il fait, ni de reconnaissance de sa situation particulière, du côté de sa hiérarchie ou de ses collègues. Leur jugement sur son travail, leurs attentes, n'apparaissent pas ici être un moteur de son action. Il travaille en fonction de ce qu'il tient, lui, pour important et nécessaire. Pour autant, dans l'exemple étudié, le registre interpersonnel joue bien un rôle dans sa mobilisation et on peut noter des traces d'une implication subjective forte dans les énoncés qui concernent la plaignante et la situation de la plaignante (dans la forme des énoncés, dans le vocabulaire utilisé, etc.), dessinant un chef d'équipe très personnellement investi en direction des usagers quand il estime que la situation le nécessite. Ici, il ne nous paraît pas s'investir pour maintenir la zone propre pour des raisons générales (parce que cela ferait partie de son travail, pour répondre à l'attente organisationnelle de traiter les plaintes, « pour la propreté » comme l'aurait sans doute dit Valérie) mais pour la commerçante.

La posture énonciative de Pascal est globalement très stable dans les deux contextes étudiés et présente une certaine rigidité dans le sens où le dialogue ne semble que peu jouer sur elle, contrairement à ce que nous avons pu voir avec Valérie où les postures bougent dans les échanges, en fonction de ses interlocuteurs et de leurs propres points de vue et positionnements dans le dialogue. On note cependant quelques moments d'infléchissement dans la posture de Pascal, qu'il est d'autant plus intéressant de reprendre qu'ils sont donc rares. On a pu noter des moments de co-énonciations avec son collègue Franck et des analyses et évaluations partagées de la situation étudiée. Le caractère vrai ou indiscutable que prennent les énoncés de Pascal tire ainsi peut-être pour partie sa source de repères et pratiques professionnels partagés, construits, transmis et discutés collectivement à un moment. Ces énoncés traduiraient finalement un genre professionnel

intériorisé par Pascal. Mais le temps de la discussion et *a fortiori* du débat professionnel semble être passé en ce qui concerne Pascal. En tout cas, les modalités énonciatives identifiées dans les propos de Pascal suggèrent que ses façons de voir et de faire, aussi partagées soient-elles, ne sont plus susceptibles de faire l'objet d'un re-travail dans la confrontation aux autres et au réel de l'activité. Elles sont devenues intangibles, inamovibles. À d'autres moments, ce sont des formes d'effacement énonciatif qui viennent trancher avec la posture globale de Pascal, à travers des formulations tranchantes mais impersonnelles (l.256 : « *y a que comme ça* », l.316 : « *à la fin tu t'dis que c'est même plus la peine d'en discuter* », l.358-359 : « *on nous pousse à ce que ça soye crade* »), ou encore l'absence de réponse et de réaction visible aux questions ou propos des autres (comme dans la discussion qui porte sur sa réaction à l'appel téléphonique lui annonçant la suppression de son engin). Dans ces moments, la présence subjective de Pascal dans l'énonciation se fait moins directe : les énoncés ne sont plus portés à la première personne du singulier, voire se caractérisent par ce qui n'est pas dit ou dit implicitement (dans les rires, les regards, les changements de ton). Il nous semble que ces passages correspondent finalement à l'arrivée potentielle dans le dialogue de constats et ressentis très douloureux pour Pascal. Il les « lâche » alors plus ou moins dans ces formulations impersonnelles ou de façon implicite, mais les retient en grande partie. Nous faisons l'hypothèse que l'effacement énonciatif ne renvoie pas ici à une forme de distance au contenu, mais au contraire à une peut-être trop forte proximité. Le contenu serait si fortement et si activement ressenti, qu'il ne serait affectivement plus possible de le prendre en charge dans le dialogue.

Les termes que nous utilisons peuvent paraître forts, mais la situation que vit Pascal se caractérise de notre point de vue par un écart douloureux et potentiellement pathogène entre une mobilisation et des exigences fortes et personnelles, et l'impossibilité de construire ou trouver des ressources en dehors de soi. Ce sont même plutôt des obstacles qu'il rencontre de façon récurrente, et il ne parvient que rarement à développer une action durablement efficace. D'un côté, Pascal se mobilise de façon très forte et dans un rapport très personnel à certaines situations et certains autres (usagers, éboueurs), en s'efforçant d'agir dans le sens de ce qu'il estime être juste ou devoir être fait. De l'autre, il fait l'expérience récurrente d'un manque de moyens et de dysfonctionnements organisationnels, de la divergence entre ses propres objectifs et priorités, et ceux de l'organisation, et de l'impossibilité de faire entendre ses besoins et aboutir ses demandes. Entre les deux, les pairs, les collègues, ne sont plus sollicités comme des soutiens ou ressources possibles, et le métier (entendu comme un répertoire des gestes possibles et impossibles, des manières de voir et de faire envisageables, partagés entre chefs d'équipe) ne semble plus être un repère actif (c'est-à-dire actualisé et réactualisé, avec les autres et en fonction des situations rencontrées dans leur travail) pour démêler la situation et (re)définir ce qu'on peut y viser et y faire. Finalement, si nous reprenons le modèle du métier développé en clinique de l'activité (Clot, 2008b), le métier chez Pascal semble être essentiellement devenu une affaire personnelle dans laquelle il fait ce qu'il considère devoir faire, pour les gens, et souvent « à côté » de l'organisation, voire « malgré » l'organisation. Pascal est ainsi engagé, et même très engagé, dans la réalisation de certains aspects de son activité, mais seul dans son engagement. Il se retrouve sans ressources organisationnelles et collectives, sans écoute et sans prise en compte de son expertise professionnelle, face à l'immensité de ses exigences, face à ce qu'il considère être important et devoir être fait, et dont il se sent responsable vis-à-vis d'autrui. La situation nous paraît d'autant

plus douloureuse que Pascal ne semble plus considérer que l'organisation puisse lui apporter quelque chose : elle n'est plus pour lui source de réelles prescriptions (les plus actives sont les siennes propres), elle n'est plus non plus une pourvoyeuse satisfaisante des moyens du travail, et il ne semble pas imaginer qu'elle puisse le redevenir. Elle semble n'être plus qu'une source d'empêchements par ses objectifs sans sens, ses demandes irréalistes et irréalisables, ses contraintes administratives, jusqu'à exiger de lui de partir à la retraite presque du jour au lendemain, faisant fi de son activité en cours, de ce qu'il investissait et projetait pour ses derniers mois de travail, et de ce qu'il avait, lui, planifié et imaginé concernant son départ.

L'engagement de Pascal se révèle ainsi être très personnel et personnalisé, dans le sens où il s'implique d'une façon qui lui est propre et n'est plus discutée et discutable, et dans le sens où son implication semble très liée aux personnes auxquelles son activité s'adresse. Son engagement semble ainsi moins déterminé par la nature de la tâche que par le contexte personnel et interpersonnel dans lequel elle s'inscrit, et notamment par les relations que Pascal entretient avec les différents protagonistes de la situation. Son engagement est par ailleurs extrême par certains des actes qu'il implique (et notamment l'usage que fait alors Pascal de son corps) : s'interposer physiquement, nettoyer soi-même, travailler bien avant sa prise de poste, etc. Quant à son désengagement, il semble être une réponse, personnelle aussi, à des demandes ou des orientations organisationnelles qui n'ont pas de sens pour lui, qu'il ne discute plus réellement au quotidien, mais contre lesquelles il se positionne de fait quand il choisit de ne pas y répondre ou de ne pas les suivre. Là aussi, il peut être assez radical : dans le discours quand il affirme ne pas faire, ou dans les actes quand il explique par exemple tout effacer de son ordinateur. Sans doute pour une part défensif, son désengagement constitue aussi une résistance individuelle contre l'organisation. Il y a finalement une forme de rigidification de son engagement comme de son désengagement : construits pour tenir ou agir dans la situation, et travailler comme il l'entend, ses discours et actes d'engagement et de désengagement semblent s'être figés dans des points de vue et des postures personnels et indiscutables, et dans un rapport très solitaire au travail à l'intérieur duquel il définit lui-même les visées, les moyens et les exigences de son activité.

On peut supposer que, sur la durée, le cadre de l'intervention aurait pu permettre de rouvrir des discussions entre lui et les autres. Ces discussions auraient peut-être pu donner aux exigences et échecs de Pascal de nouveaux destinataires et de nouveaux destins, et rendre son engagement (et ses déceptions) un peu plus partagé et partageable, et plus souple dans le sens d'aménageable, amovible, tant sur un plan psychique que sur le plan des actions envisagées (en adaptant ses visées et ses actes aux situations, à leurs contraintes, et aux ressources collectives et organisationnelles - et pas seulement individuelles - possibles et impossibles). De même, son désengagement parfois un peu ostentatoire aurait pu (re)trouver, au moins partiellement, un destin plus collectif dans la revendication argumentée et partagée avec les autres. La « mise à la retraite » précipitée de Pascal ne lui a pas laissé le temps de s'investir plus longtemps dans le dispositif. Il a participé aux autoconfrontations, mais pas à leur reprise dans le cadre du collectif puis du travail transverse, et on ne peut donc rester qu'au stade des hypothèses.

9.3. Clément : du renoncement au réengagement ?

Rappel : La transcription des traces retenues pour l'analyse est disponible en annexe 5.3. Dans le corps du texte, nous reprenons seulement les extraits analysés dans le détail.

9.3.1. Éléments de contexte

Nous avons enfin choisi de nous arrêter sur un troisième chef d'équipe, Clément, qui a la particularité d'avoir donné à voir, à différents moments de l'intervention, des actions qu'il avait mises en place, dans le traitement d'une plainte, en lien direct avec les échanges qu'il avait pu avoir avec ses collègues et l'intervenante dans les autoconfontations. Suivre ce que Clément dit, mais aussi ce qu'il fait, permet alors de voir comment le dispositif d'intervention a pu avoir un effet ré-engageant.

Clément est un TSO « faisant-fonction » du 14e arrondissement. Au début de l'intervention, il a 51 ans et travaille dans le service depuis 9 ans (3 ans en tant qu'éboueur et 6 en tant que chef d'équipe). En tant que faisant-fonction, il est touché par le risque imminent d'un « retour au balai » lié à une probable arrivée de titulaires dans son arrondissement (cf. 4.1.3.). Il évoquera parfois cette situation, sans inquiétude ou colère apparentes, et avec un certain fatalisme. Au cours de l'intervention, il changera d'atelier pour passer du 14-3 au 14-1. Ce transfert intervient à un moment de rééquilibrage dans son secteur, avec une meilleure répartition des « anciens », anciens dont il fait partie, bien que non-titulaire. Les deux ateliers étant dans le même secteur, il gardera la même ligne hiérarchique. Il nous dira que ce changement est difficile pour lui pour deux raisons : d'une part il est attaché à l'équipe de son atelier, d'autre part il a fait un travail important de classement et d'organisation des dossiers et des documents au 14-3, permettant selon lui un meilleur travail entre chefs, et il a l'impression de partir alors que les effets de son travail commencent tout juste à se faire sentir. Il pressent d'ailleurs qu'il va devoir réaliser le même travail dans le nouvel atelier dont l'équipe de chefs est principalement composée de TSO nouvellement recrutés.

La plainte à laquelle nous allons nous intéresser ici se situe sur l'avenue Coty. Cette plainte a été émise pour la première fois le 23/10/2015, dans le cadre d'un appel téléphonique passé à l'atelier de Clément, par une gardienne d'immeuble, Mme T., qui se plaint d'un RDP[1] mal vidé, de déchets entourant ce RDP, et de rats attirés par ces déchets. Cette plainte concerne alors deux ateliers : le 14-3, atelier de Clément au moment des autoconfrontations, qui doit assurer la collecte des ordures sur l'avenue René Coty, et le 14-1 qui s'occupe lui du balayage des trottoirs et des « plateaux[2] » de l'avenue. Le 9/01/2016, Mme T. rappelle avec la même plainte, et elle rappellera encore au moins une fois en mars 2016.

[1] Rappel : RDP signifie Réceptacle De Propreté, il s'agit d'une corbeille de rue.
[2] Les « plateaux » en question sont de larges îlots qui séparent les deux voies de circulation de l'avenue, et qui constituent des sortes de promenades avec des jardinières plantées, des bancs et d'autres mobiliers urbains.

Lors de l'autoconfrontation simple (réalisée en février 2016), nous disposons pour travailler avec Clément de deux messages électroniques qu'il a rédigés et envoyés suite à cette plainte (en octobre 2015 et janvier 2016), ainsi que d'informations de terrain réunies le jour-même. Avant l'ACS, nous avons en effet suivi Clément dans sa tournée sur son secteur, tournée qu'il a pour l'occasion fait passer par les différents lieux concernés par les plaintes que, lors d'une précédente observation, nous avions sélectionnées ensemble pour les travailler en ACS. Suite à l'ACS, il nous envoie un premier message pour nous tenir informée d'une action de dératisation réalisée sur la zone concernée. Lors des autoconfrontations croisées (réalisées en mars 2016) qui suivent, nous avons ainsi trois courriels à disposition pour travailler sur cette plainte. Plusieurs mois après les ACC, alors que le travail de co-analyse est terminé, il continue à nous informer de la situation en nous envoyant trois autres messages (en septembre et décembre 2016). Nos traces concernant le traitement de cette plainte par Clément s'étendent donc sur 15 mois et sont de plusieurs natures :

- des courriels écrits pour traiter la plainte,
- des informations relevées sur le terrain avec Clément,
- les films d'autoconfrontations simples et croisées,
- des courriels adressés à l'intervenante pour l'informer des évolutions de la situation.

Dans le montage réalisé pour cette analyse, nous avons retenu des extraits de l'ACS et des extraits de deux ACC (celle avec Léo, celle avec Franck). Le film dure 22'25. À la transcription intégrale du film disponible en annexe, nous avons ajouté des copies des différents messages précédemment évoqués et de leurs pièces jointes. L'ensemble est organisé chronologiquement (cf. annexe 5.3.).

9.3.2. Analyses des extraits retenus

Extraits 1, 2 et 3 : autoconfrontation simple

Extrait 1 – 4/02/2016 : ACS avec Clément

Clément : Donc:: j'ai eu/reçu un coup de fil vers: 6 heures et/ 6 heures et demi du matin+ par une concierge qui a réussi à avoir: le numéro de téléphone de l'atelier:: du: du 14-3, donc: dans un premier temps elle m'a expliqué **le problème:: euh: de la malpropreté de l'endroit sur le plateau Coty**.

Intervenant Psychologue : Ouais

C : Et:/ secteur à cheval sur 14-1 14-3. Le problèm/**la problématique des rats** et:: de/de: qu'elle était pas contente, satisfaite, du travail qu'on faisait. Donc dans un premier temps euh j'ai/ je/ **je calme** toujours et j'essaye d'**avoir le numéro: de téléphone pour pouvoir rappeler**. Parce que: je pars du principe que:: si j'ai rien vu pour moi y a rien. Si il faut: n'importe quelle plainte euh:: ou un volume: sur un trottoir, n'importe quoi, je préfère le **voir** avant de:/d'envoyer ou de faire quelque chose. On peut pas rester derrière le bureau pour: pour ça+ donc j'ai pris son numéro et puis j'y suis allé dans la demi-heure qui a suivi je suis/je suis allé voir **me rendre compte**:: de: de l'état de son:: de des problématiques qu'elle me donnait.

IP : D'accord

C : Voilà. Bon c'est là que je me suis aperçu qu'y avait une corbeille:: **des nouvelles corbeilles bagatelle qui avaient été installées+ euh: juste à un endroit où: quand la benne passe elle ne voit rien**+ Donc: c'est quasiment dormant, les/ les gars passent voient pas la corbeille, **les sacs s'empilent** et malheureusement **ceux qui sont sur le plateau qui font les plateaux au lieu de ramener les sacs en bordure, près de la benne, ils les laissent là**, ça s'entasse+ Alors comme y a des: platebandes: enfin c'est même plus des platebandes c'est:: fff sur Coty où y a les arbres tout ça/

IP : Ouais.

C : les:: les trous de rats et: compagnie. Donc: **les rats:: forcément ben: les restants de McDo le pain et tout c'qui traine dans les sacs: ça pullule** et: et la propreté autour+ Pour combler le tout **y a:: un Decaux, y a un WC, un: WC Decaux+**

IP : Ah oui

C : donc qui attire aussi de la malpropreté.

IP : D'accord.

C : Voilà. Plus une corbeille à verre.

IP : D'accord

C : Donc c'est vrai que dans ce coin-là euh:: c'est pas:: c'est pas facile à bien gérer parce que même si on veut être propre, les gens qui viennent mettre des bouteilles ou ils les mettent dedans ou ils les mettent pas ou ça tombe à côté ça casse et ça reste là. Euh aux alentours des poubelles bon ben **y a beaucoup de SDF aussi aux alentours** qui viennent et:: c'est rempli de canettes, ils balancent: plus: si jamais on a: oublié le canton une journée ou deux:

IP : Hm. Hm hm

C : ça a vite fait de se dégrader. Bon enfin là j'ai pu constater que la poubelle, pour moi, elle est mal placée. C'est:: c'est une faute parce que: la benne passe et elle peut pas les voir, les agents peuvent pas la voir+ Euh: et puis l'état de propreté n'était pas::: n'était pas::: pas satisfaisant non plus. Donc là/

IP : Hm hm

C : pour moi je dirais que c'est **une plainte justifiée**+ Voilà+ Donc euh: **j'ai fait ce mail là où j'ai expliqué, j'ai demandé qu'on déplace cette poubelle**++ Et:: puis:: comme c'est sur juste sur le secteur à côté:: de chez moi au:: au 14-1, ce jour-là ils avaient ils avaient pas assez de monde pour le faire donc **j' l'ai fait avec mes agents**.

Dans ce premier extrait, Clément décrit la plainte (comment elle arrive et sur quoi elle porte), nous dit ce qu'il a fait et partage son analyse de la situation. Les traces de sa présence subjective sont nombreuses et il porte son propos de façon explicite :

- utilisation de nombreux déictiques de la 1ère personne du singulier : je (l.7, 12, 12, 14, 15, 16, 17, 19, 40, 44, 45, 46), me (l.8, 17), moi (l.14, 40, 44, 46), mes (l.47) ;
- présence importante de verbes et d'adverbes de modalisation, qui font transparaître son point de vue, y compris lors de descriptions pouvant paraître factuelles : toujours (l.12), pouvoir (l.13), essayer (l.13), préférer (l.15), s'apercevoir (l.19), malheureusement (l.22) forcément (l.26), constater (l.40) ;
- on trouve aussi des commentaires traduisant explicitement son point de vue sur la situation : « *c'est vrai* (…) *c'est pas facile à gérer* », « *c'est une faute* », « *c'est une plainte justifiée* » (l.34, 41, 44) ;
- les connecteurs logiques sont nombreux et on peut percevoir les liens faits par Clément entre les choses ainsi que ses évaluations/déductions : donc (l.7, 8, 12, 16, 20, 26, 30, 34, 44, 46), et (coordonnant deux phrases ou propositions : l.12, 21, 36, 37, 41), pour (l.13, 16, 46), parce que (l.13, 34, 41), quand (l.20), au lieu de (l.22), alors (l.23), comme (l.23, 45) enfin (l.23, 40) , même si (l.34), ou… ou… (l.35), si jamais (l.37), et puis (l.42, 45);
- on peut aussi noter des connecteurs et des compléments qui viennent situer le propos de Clément dans le temps et l'espace, et l'ancrent par rapport à lui : dans un premier temps (l.12), avant de (l. 15), et puis (16), dans la demi-heure (l.16), ce jour-là (l.46), c'est là que (l.19), un endroit où (l.20), dans ce coin là (l.34) aux alentours (des poubelles)(l.36, 37), à côté de chez moi (l. 45-46) ;
- les énoncés prennent aussi une coloration particulière par le vocabulaire utilisé et certaines formes négatives qui indiquent une forme d'accumulation, de surenchère : entasser (l.23), trainer (l.27), pulluler (l.27), et compagnie (l.26), pour combler le tout (l.27), même plus (l.24) plus (l.32, 37), non plus (l.42) ;
- le propos est enfin scandé par des « bon » (l.19, 36, 40) et des « voilà » (l.19, 32, 44) qui viennent comme valider et clore ses descriptions et analyses.

Ces caractéristiques énonciatives rappellent pour une part celles de Pascal : Clément suit une certaine logique qui l'amène à enchaîner un certain nombre d'actions en lien avec la situation, d'une façon plutôt assurée. Pour autant, il ne nous semble pas que l'on soit dans le même type de rapport d'évidence que dans le cas de Pascal, ni que son rapport à ce qu'il dit se caractérise par de la certitude. Allant dans ce sens, on peut déjà noter une plus grande variété des marqueurs de causes et de conséquences utilisés, qui tranche avec l'usage massif du « donc » chez Pascal, et des formulations traduisant des formes d'incertitudes, d'hypothèses, sous-jacentes à ce qui est énoncé (comme par exemple avec la forme « ou… ou… » à la l.35, ou « même si » et « si jamais » aux l.34 et 37, qui introduisent des conditions dans les liens énoncés). Les enchaînements ne semblent pas aussi « naturellement » logiques et certains : Clément ne procède pas à une démonstration ou une description qui se voudraient traduire une réalité objective, mais plutôt à une explication détaillée et argumentée à destination de son interlocuteur. Dans cette explication, on peut repérer un certain nombre de façons de faire et de voir qui guident son action, mais qui ne vont pas de soi : il les rattache à des choix et des principes. Ainsi, « *dans un premier temps, [il] calme toujours* » (l.12), « *[il] essaie d'avoir le numéro pour pouvoir rappeler* » (l.13) et il va « *voir* », « *se rendre compte* » sur

le terrain (l.15, 17). C'est ensuite qu'il décide des actions à mener ou non sur le plan de la propreté : soit ici une action dans l'immédiat sur les conséquences du problème, ayant consisté à nettoyer la zone avec ses agents (l.46-47), et une action visant à s'attaquer aux causes avec sa demande de déplacement de corbeille (l.44-45). Il explique sa façon de procéder par un « principe » (l.13) : « *si j'ai rien vu pour moi y a rien* » (l.13-14). Ce principe est très explicitement énoncé comme relevant de son opinion (« je »/ « pour moi ») et s'applique à « *n'importe quelle plainte* » (l.14). Un second principe, lié au premier, apparaît plus loin, formulé cette fois-ci de façon plus générique : « *on peut pas rester derrière le bureau pour ça* » (l. 15-16). Ces généralisations et la façon dont Clément les porte marquent une autre différence avec Pascal. Pascal peut avoir des propos généraux sur l'organisation et les priorités du métier, mais quand il décrit la plainte et ce qu'il y fait, on reste dans un rapport singulier à la situation et aux personnes, qui ne semble pas généralisable. Il agit d'une certaine façon pour cette plainte-là et par rapport à cette plaignante-ci, mais dans ce qu'il nous dit, il ne raccroche pas cette action à des principes qui encadreraient son traitement des plaintes en général. S'il les raccroche à quelque chose, c'est à une logique et des évidences surplombantes. Si l'énoncé de principes peut aussi donner l'impression d'un propos surplombant et certain, elle est modérée ici par la façon dont Clément les ramène à sa propre subjectivité (cf. l.13 à 15 : ils sont valables « *pour [lui]»,* c'est lui qui « *[part] du principe que* » ou qui « *préfère* », autrement dit d'autres opinions ou orientations sont envisageables). Le propos de Clément est aussi modéré par le fait que, dans les actions envisagées qui découlent de ces principes, il intègre d'emblée les aléas du réel et le fait qu'elles ne sont toujours que des directions générales, des tentatives, qui rencontrent ensuite une réalité qu'il va falloir évaluer et dans laquelle tout ne sera pas possible, comme l'indiquent les verbes utilisés (l.13 et 15 : essayer, pouvoir, préférer ; puis l.15, 17, 40 : voir, se rendre compte, pouvoir, constater). Dans son discours, les principes ne s'érigent pas en règles inamovibles et indérogeables. Ainsi, Clément ne nous semble pas être dans un rapport de certitude à ce qu'il dit, mais dans un rapport d'adhésion qui intègre d'emblée l'existence d'un écart entre ce qu'il cherche à faire, et ce qu'il fait ou pourra faire.

Concernant la plainte en elle-même, parallèlement à ce que Clément dit avoir fait et qui, donc, correspondrait à ce qu'il fait en général (calmer, essayer d'avoir le numéro, aller voir, se rendre compte/constater, rappeler), l'ACS donne accès à l'analyse que fait Clément de la situation particulière sur laquelle nous travaillons. Il souligne l'existence, avérée pour lui, d'un « *problème de malpropreté* » et de la « *problématique des rats* » (l.9 et 11). Il les met en lien avec la fréquentation importante (entre autres par des personnes sans domicile) de cet endroit du plateau. Cette fréquentation s'explique pour lui par la densité de mobiliers urbains (corbeilles, colonne à verre, WC Decaux) et génère des déchets (l.26-28, 34-38)[1]. Il précise l'existence de commerces de nourriture à emporter autour, les déchets sont ainsi souvent des restes alimentaires attrayants pour les rats qui, par ailleurs, peuvent vivre dans les espaces plantés du plateau (l.23-24, 26-27). Mais à ces facteurs tenant à la localisation et ce qu'il identifie de l'environnement, Clément ajoute des facteurs tenant au travail de la propreté : les corbeilles sont placées à un endroit que l'on ne voit pas depuis la route et ne sont donc pas vidées à chaque

[1] C'est une des complexités de l'aménagement urbain de la propreté : les corbeilles et colonnes à verre doivent permettre d'assurer la propreté puisque les personnes peuvent y jeter leurs déchets. Mais elles débordent régulièrement, les usagers peuvent faire tomber des choses à côté, les utiliser pour jeter des déchets qui devraient aller dans les containers de leurs habitations, etc., et au final ces endroits peuvent devenir des lieux de dépôts sauvages ou de « vrac ».

passage de benne (l.19-21); les balayeurs qui nettoient le plateau ne ramènent pas non plus les sacs en bordure, à un endroit où ils pourraient être vus et facilement ramassés par leurs collègues de la benne (l.22-23) ; le canton peut être « *oublié une journée ou deux* » (l.37-38). Globalement, Clément est plutôt dans une forme de description, avec des formulations impersonnelles, sans désignation de responsabilités explicites : « *ce coin-là* » semble être globalement « *pas facile à bien gérer* » (l.34). Néanmoins, nous l'avons vu, les modalisations des énoncés suggèrent un point de vue qui va au-delà de la description et qui, à certains moments, pourrait esquisser des insuffisances des services de la ville : la formule négative « même plus » (l.23-24 : « *enfin c'est même plus des platebandes* ») pointe une détérioration des platebandes, et peut-être de manque d'entretien, qui n'arrangerait pas la situation ; le modalisateur « malheureusement » et le marqueur d'opposition « au lieu de » (l.22) indiquent que Clément déplore que les agents au balai qui nettoient le plateau ne ramènent pas les sacs en bordure, près de la benne, et les laissent s'entasser (l.22-23). C'est seulement aux lignes 40-41 qu'il formule explicitement un jugement en faisant ressortir un des facteurs évoqués : la corbeille est mal placée, et *« c'est une faute »*. Concernant la plainte en général, il la déclare au final « justifiée », ce qui semble à son tour justifier les actions entreprises.

En termes de positionnement énonciatif global, Clément prend en charge ses perceptions et représentations, sans pour autant les exprimer de façon surplombante. Hors quelques passages énonçant des principes qui peuvent sembler s'imposer dans la situation, mais dont nous avons vu qu'ils étaient relativisés par leur modalisation et leur articulation avec des actions relevant plus de la tentative que de l'application stricte, son point de vue nous semble s'énoncer sans forme de sur ou de sous-énonciation. L'énonciation de Clément se caractérise surtout par son implication personnelle dans le dialogue et une adhésion passible d'inflexion et de modération de ce qu'il dit. Ce que dit Clément de ce qu'il fait (son travail d'analyse, ses actions) le montre plutôt engagé dans son activité en vue de traiter « techniquement », « sur le terrain » la plainte. Il se rend sur place, et immédiatement (l.16 : dans la demi-heure). Il met en œuvre, tout de suite aussi, différentes actions dans lesquelles il s'engage personnellement. Ainsi dès 8h57 le jour-même, il envoie un mail concernant le RDP mal placé. Dans ce mail (cf. annexe 5.3.), on retrouve des modalités énonciatives marquant son implication personnelle (1ère personne, marques de modalisation) et un propos encore plus assumé qu'à l'oral, avec entre autres la répétition de l'adverbe de modalisation « *effectivement* », des qualifications moins modérées (le RDP est par exemple « *invisible et donc oublié* »), et une demande de déplacement du RDP à la 1ère personne du singulier (utilisant le « je » et pas le « nous »). La formulation à la 1ère personne et la rapidité de l'envoi du mail suggèrent d'ailleurs qu'il n'a de fait pas discuté la situation avec d'autres chefs ou éboueurs des ateliers, et qu'il assume pleinement le rôle d'auteur exclusif de cette demande. L'action de nettoyage sur le terrain porte, elle aussi, la marque de son initiative puisqu'il décide d'affecter des personnes de son équipe au nettoyage de la zone, alors même qu'elle dépend pour le balayage d'un autre atelier.

****

Extrait 2 - 4/02/2016 : ACS avec Clément

IP : Parce que du coup t'avais eu une réponse à ce mail toi ? /On n'a/
C : /+euh:/
IP : pas regardé, j'suis en train de me dire
C : Non j'ai pas/ non non **j'ai pas de réponse** mais/
IP : /on t'l'a dit oralement en fait ?/
C : /en règle générale:/oui on nous l'a on m'l'a dit oralement mais y a y a jamais: euh: enfin moi j'ai jamais de réponse: La plainte elle est là, on essaye de la traiter
IP : Ouais
C : Et:+ mais après nous on n'a pas de réponse.
IP : D'accord
C : Hm.
IP : Donc tu tu tu sais que l'information a priori a été transmise au: au/
C : Oui
IP : à la fois au service qui s'occupe des rats+
C : Hm hm.
IP : et à la fois à ceux qui pourraient déplacer la: /le RDP/
C : /la corbeille/ ouais.
IP : la corbeille
C : Mais après **faut l'accord de:**
IP : Mais…
C : **du CE ou de l'ingénieure** je pense+
IP : D'accord
C : pour:
IP : D'accord
C : **pour pouvoir déplacer** parce qu'on peut pas faire ce qu'on veut avec les corbeilles non plus.
IP : D'accord
C : Voilà.
IP : Mais tout ça tu sais pas depuis le: 23 octobre en fait/
C : Oui
IP : tu sais pas euh::/
C : Non je sais pas/
IP : Enfin si on sait que la corbeille elle y est toujours puisqu'on l'a vue ce matin.
C : Ouais la corbeille y est toujours.
IP : D'accord
C : Mais par contre **je sais pas où: les dates où la dératisation est passée**, je ne: là là-dessus après j'ai pas de: j'ai plus la main dessus.

Dans ce second extrait qui intervient quelques minutes plus tard et qui porte sur les suites données à la demande de déplacement/enlèvement de RDP de Clément, et à sa demande d'intervention concernant la présence de rats, les propos de Clément sont beaucoup plus incertains. Alors que précédemment, quand il s'agissait de parler de son analyse de la situation et de ses actions, la position énonciative de Clément se caractérisait par l'adhésion à ce qu'il avançait, il est ici dans un rapport plus fluctuant à ce qu'il dit. On notera un relatif effacement énonciatif : relatif dans le sens où il alterne l'utilisation du « je » et des commentaires à la 1ère personne du

singulier sur ses propos (l.62, 64, 79, 89, 93, 94), avec l'utilisation d'un « on » et d'un « nous » (l.64, 67, 83) aux contours indéfinis (les chefs de son atelier ?, les chefs d'équipe en général ?, les professionnels de terrain ?, etc.) et des formulations impersonnelles (l.64-65 : « *y a jamais (…) de réponse* » ; l.77et 79 : « *faut l'accord (…) du CE ou de l'ingénieur* »).

De façon générale, son rapport à ce qu'il dit est, dans cet extrait, marqué par de l'incertitude et de l'imprécision. Il avance pour commencer qu'il n'a pas eu de réponse à sa demande, et formule alors une règle générale et générique (l.64-65) que l'on pourrait résumer ainsi : suite à une demande par mail, on nous dit oralement, mais il n'y a jamais de réponse écrite ou officielle. Mais il modalise cette règle dans le dialogue, au fur et à mesure, en se réinscrivant dans l'énonciation et en rétrécissant sa portée (l. 64, le « nous » générique laisse la place aux déictiques de la 1ère personne du singulier « me/moi/je », et la formule « y a jamais » est dé-généralisée avec la rectification « enfin moi j'ai jamais »), avant de la généraliser à nouveau au tour de parole suivant (l.67 : le « nous »/ « on » réapparaît). Il y a ainsi une incertitude sur qui est concerné par cette règle générale, et Clément semble osciller entre ancrer son propos dans son expérience propre (lui n'a jamais de réponse), et sa généralisation possible (c'est le cas de tous les chefs). Mais son incertitude porte aussi sur le caractère total de l'absence de réponse : « en règle générale » (l.64) pourrait suggérer qu'il y a des exceptions, tandis que le « jamais » (répété d'abord dans les reformulations successives des lignes 64-65) suggère que l'absence de réponse est vraie en toute occasion. L.67, le recours à une formule négative plus modérée (« *nous on n'a pas de réponse* ») donne l'impression que le propos est à nouveau un peu atténué. Dans la suite des échanges, si on se réfère à ses réponses à nos questions sur le sujet (ligne 70 à 75), les demandes de Clément semblent bien avoir été transmises, mais la suite donnée (ce qui s'est passé) est inconnue, et la suite envisageable (ce qui pourrait se passer selon lui, s'il se réfère à ses expériences passées et sa connaissance des procédures habituelles) chargée de doutes. Il répète ainsi « ne pas savoir » (l. 89 et 93), et avance une règle (l.77, 79 et 83 : « *faut l'accord (…) du CE et de l'ingénieure (…) pour pouvoir déplacer* ») mais qu'il énonce comme incertaine en ajoutant le commentaire « *je pense* » (l.79). Ce qui semble établi est qu'« *on peut pas faire ce qu'on veut avec les corbeilles non plus* » (l.83), mais le propos reste imprécis et général : une limitation de l'action possible de « on » (qui englobe Clément, éventuellement ses collègues ou même tout le service) est posée, mais aucun indice n'est donné pour saisir ce qui pourrait être fait. Concernant la dératisation, Clément sait qu'elle est passée, mais il ne sait pas à quelle date. Clément conclut en disant qu'« *après (…) j'ai plus la main dessus* ».

La prise en charge énonciative devient moins forte : Clément est plus distant et moins assuré par rapport à ce qu'il dit. Il ressort de l'extrait qu'une fois les mails de signalement/demande envoyés, Clément n'a que des informations partielles ou indirectes (par exemple en constatant sur le terrain ce qui change ou ne change pas) sur les suites données et que, dans tous les cas, il n'a de son point de vue plus de possibilité d'agir. D'une certaine façon, l'action possible semble s'arrêter pour lui à l'envoi du mail. Il ne cherche pas à suivre plus loin sa demande, à la renforcer ou à l'argumenter. Il constate seulement et, selon lui, invariablement l'absence de réponse « officielle » ou « écrite ». Il a en effet bien eu des éléments oraux de réponse, allant dans le sens d'un non déplacement/enlèvement de la corbeille, donnés par son ASE : déplacer une corbeille aurait un « *coût astronomique* » et les emplacements des corbeilles seraient « *répertoriés* » (cf. annexe 5.3.,

l.103, 105, 115). Les conséquences de cela ne sont pas claires, si ce n'est de confirmer, selon Clément, qu'on ne fait pas ce qu'on veut avec les corbeilles : « *faut vraiment que ça soit justifié* » (cf. annexe 5.3. l.105-106). Ces informations ne semblent pas l'avoir amené à envisager d'autres actions (comme par exemple tenter de justifier sa demande), mais plutôt entériner l'idée que, pour reprendre son expression, il « n'a pas la main » sur tout ça.

****

Dans la suite de l'ACS, nous interrogeons Clément sur le fait que lors de sa relance de sa hiérarchie directe, le 9 janvier 2016 (cf. mail en annexe 5.3.), il a ajouté l'assistant de prévention de la division comme destinataire de son message et qu'il a mis son message en « importance haute ». Il explique l'avoir fait en raison de la présence des rats, ce qui l'amène à distinguer finalement la question des corbeilles, pour laquelle il manifeste un certain fatalisme et confirme son sentiment de ne rien pouvoir y faire, de celle des rats pour laquelle il semble moins facilement prêt à rester inactif : «*là la corbeille à la limite si elle bouge pas elle bouge pas, s'ils veulent pas la faire bouger on: elle bougera pas. Mais bon ben les rats faut faire quelque chose c'est quand même: d'utilité: publique hein ?* » (l.125 à 127, annexe 5.3.). Il reprend un peu plus loin, dans l'extrait 3 ci-dessous, les effets de son action d'avoir ajouté l'assistant de prévention dans la boucle.

Extrait 3 - 4/02/2016 : ACS avec Clément

C : Et: par l'intermédiaire de ça **j'ai eu un hygiène et sécurité moi qui a été fait ici** parce que y avait des rats dans: des poubelles: à côté de la cité U

150 IP : D'accord

C : Donc: là je voulais pas::+ qu'on vienne dire qu'on ait rien fait+ qu'on est au courant, parce que les, les agents aussi se sont plaints qu'ils voyaient aussi des rats.

IP : Au même endroit (*en montrant le plan imprimé joint au mail*)?

C : Au même endroit oui oui au même endroit oui.

155 IP : D'accord

Dans cet extrait, sur le plan des modalités énonciatives, on retrouve l'assurance qui caractérise les énoncés de Clément quand il explique les actions qu'il a réalisées : le propos est porté à la 1ère personne (l.148, 151), articulé logiquement par des connecteurs variés (l.148 : « et », l.148 : « par l'intermédiaire de », l.148 et 151 : « parce que », l.151 : « donc »), modalisé (ici autour du verbe modalisateur « vouloir » l.151) et ancré dans l'espace (l. 149 et 154 : « à côté de la cité U », « au même endroit »). On apprend un nouvel élément : les agents de l'atelier se sont plaints, eux aussi, de la présence des rats. C'est un élément sur lequel Clément insiste (cf. répétition de « aussi » l.152). Suite à son mail a été réalisé un contrôle d'hygiène et sécurité portant sur la situation des éboueurs. On ne sait pas sur quoi ce contrôle a débouché au moment de l'ACS, mais la formulation de Clément, à la ligne 151, semble suggérer que ce n'est pas forcément le plus important dans la situation. Ce qu'il « ne voulait pas » est qu' « on » puisse l'accuser de ne rien avoir fait concernant ces rats alors qu'il était au courant. Formulée ainsi, sa visée ne semble pas tant être d'avoir fait quelque chose d'efficace, que d'avoir fait quelque chose (et qu'on ne puisse alors pas lui reprocher son inaction).

****

Ainsi deux modalités énonciatives coexistent dans l'autoconfrontation simple, en lien avec deux types d'actions. Il y a les actions que Clément entreprend directement sur le terrain (échanges avec la plaignante, analyse d'une situation, affectation d'agents au nettoyage de la zone), pour lesquelles il semble avoir un positionnement assuré sur ce qu'il faut faire, et qu'il prend à son compte. Il vise alors un résultat (calmer la plaignante, nettoyer une zone sale, etc.). Pour cette partie qui concerne le traitement direct de la plainte sur le terrain, on peut dire que Clément s'engage dans son activité, peut l'expliquer et la défendre dans son discours, en son nom et avec une certaine assurance. Et il y a les actions qui relèvent de la transmission ou du signalement (ici à sa hiérarchie puis à l'assistant de prévention), au sujet desquelles Clément développe un discours plus incertain et imprécis, et dans lequel il s'implique moins subjectivement. Son énonciation est alors marquée par les doutes et des généralisations fluctuantes. Il semble alors agir sans attendre qu'une suite soit donnée à son action. Il peut éventuellement être un peu plus insistant quand il estime le problème particulièrement sérieux (comme on l'a vu avec la présence des rats), mais une fois le mail envoyé cela ne semble plus être de son ressort. La formulation que nous soulignons dans l'extrait 3 suggérerait même qu'il pourrait alors « agir pour agir », pour éviter la critique et qu'on ne puisse pas dire qu'il n'a rien fait, et non plus agir en vue d'obtenir un résultat. D'une certaine façon, cela pourrait relever de l'objectif de se couvrir, dont nous avons vu qu'il pouvait être important. Mais ce n'est pas en ces termes que Clément décrit ce qu'il fait. Sa façon de traiter la plainte en direct, ou encore de ne pas indiquer dans son mail à sa hiérarchie l'ensemble de ce qu'il a entrepris en réponse à cette plainte, indiquerait plutôt que ce n'est pas central pour lui. Quand il fait ses demandes, il a sans doute à cœur qu'elles aboutissent. Mais face à l'absence de réponse et de connaissance de ce qui peut se passer ensuite, ce n'est peut-être plus tant le résultat visé qui constitue le moteur de son action, que le fait de pouvoir dire et se dire qu'il a bien fait quelque chose. Enfin, on ne peut sans doute pas non plus écarter l'hypothèse selon laquelle « ne pas vouloir qu'on vienne dire qu'il a rien fait » renvoie aussi à l'expérience vécue d'être mis en défaut dans pareille situation, ou à la volonté d'éviter de l'être.

Entre l'autoconfrontation simple et les autoconfrontations croisées

Quelques jours après l'autoconfrontation simple, Clément nous adresse un premier mail (cf. mail du 10/02/2016, annexe 5.3.), avec simplement noté « info » par lequel il nous fait suivre un mail de l'assistant de prévention, faisant lui-même suivre l'information selon laquelle le SMASH[1] est intervenu sur l'ensemble de l'avenue Coty, autrement dit qu'une action de dératisation a bien eu lieu. Il n'y a pas de lien direct avec la plainte étudiée, il s'agit vraisemblablement de la suite donnée au contrôle d'hygiène et sécurité effectué, mais cette intervention devrait avoir pour conséquence d'améliorer la situation qu'il avait pu décrire. Ce mail amène au moins deux éléments. Il donne à voir l'existence d'une réponse à certaines demandes, contrairement à ce que Clément pouvait avancer dans l'ACS. Il suggère aussi que l'intervenante est devenue pour Clément une interlocutrice, en dehors des cadres formels du dispositif, concernant la plainte du plateau Coty.

[1] Le SMASH, Service Municipal d'Action de Salubrité et d'Hygiène, intervient de façon préventive ou curative, à la demande et après enquête, pour des actions de désinsectisation, dératisation, désinfection et assainissement.

Extraits 4 et 5 : autoconfrontation croisée avec Léo

Environ un mois et demi après l'ACS a lieu une première autoconfrontation croisée avec Léo. Léo est aussi un chef d'équipe « faisant-fonction ». Il a plus d'ancienneté dans le service que Clément (16 ans en tant qu'éboueur puis en tant que conducteur d'engin), mais moins d'ancienneté en tant que chef d'équipe (2 ans). Au cours de cette ACC, les échanges se font de façon plutôt indirecte, Léo semble notamment plus souvent s'adresser à l'intervenante qu'à son collègue. Dans les passages du film de l'ACC que nous avons sélectionnés, il n'y a que très peu de débats directs entre les deux chefs d'équipe.

Clément se manifeste surtout pour donner quelques précisions sur la situation de la plainte et ce qu'il a fait, dans des modalités énonciatives proches de celles de l'ACS. Il intervient relativement peu en réponse à Léo, son visage semble impassible et son ton est plutôt monocorde. Pour autant, il semble bien présent dans la situation : ses mains bougent beaucoup, son corps reste tonique, il semble écouter avec attention ce que dit Léo. Il regarde beaucoup devant lui et en l'air, ou en direction des documents sur lesquels s'appuie l'ACC, d'une façon qui ne nous semble pas traduire son absence de l'échange, mais plutôt sa concentration et une activité de pensée (Poussin, 2014). On notera principalement deux types de manifestation au cours de cette écoute : quelques moments où il acquiesce de la tête, et des moments où il regarde son collègue de façon plus directe, semblant attendre ce qu'il va dire. Léo est lui au contraire plutôt prolixe : il commente la plainte, répond aux questions de l'intervenante, et au-delà donne son point de vue sur les suites données ou pas dans le service aux demandes qui découlent d'une plainte. Son discours est assez vif, ponctué par des gestes, des mimiques, etc., avec parfois de longues tirades très virulentes qui se caractérisent par la sur-énonciation d'un point de vue qu'il tente d'imposer et de faire prendre en charge aussi par Clément (cf. par exemple entre les lignes 411 et 449, en annexe 5.3.). Le contraste entre eux est assez fort quand on regarde les images. On peut aussi remarquer que Léo a tendance, y compris quand il exprime pourtant des différences, à affirmer des similitudes entre Clément et lui, et à tenter de présenter ses points de vue comme partagés avec son collègue (cf. annexe 5.3 l.245, 250, 356 : ce qu'a fait Clément « *c'est très bien* », « *j'aurais pu faire pareil* », « *Clément il est un peu comme moi* »). Nous verrons que Clément ne se prête qu'en partie et discrètement à cette tentative d'affirmer un point de vue partagé entre chefs.

Pour les analyses langagières, nous nous sommes arrêtée sur deux moments où Clément rompt avec l'attitude globale que nous venons de décrire, en réagissant à des suggestions de Léo. Le premier intervient après que Léo ait finalement proposé d'autres façons d'agir que celle de Clément concernant l'interaction avec la gardienne. Si Léo semble se retrouver dans ce qu'a fait Clément au moment de la plainte, dans son analyse de la situation et dans sa demande d'enlèvement et/ou de déplacement de corbeilles, quand il comprend que la plainte est récurrente et que Clément n'a pas de « *départ de plainte* » écrit, il avance qu'il faudrait un peu plus de « *preuves* » et un départ de plainte plus officiel qu'un appel à l'atelier. Il faudrait inciter la gardienne à passer par la « *voie hiérarchique* », avec un mail à la division ou la mairie (cf. annexe 5.3. l. 209, 230, 233-235 252-254), pour que la plainte ne soit plus traitée au niveau de l'atelier mais au niveau de la division, et que Clément ne traite plus « en direct » (cf. annexe 5.3. l.281) avec la plaignante. Un peu plus loin, il réalise aussi que cela va faire presque cinq mois qu'il ne s'est rien

passé : les RDP sont toujours là et Clément n'a pas eu de réponse. Il suggère alors qu'il faut « *taper du poing sur la table* » (cf. annexe 5.3. l.274). Dans le début de l'extrait 4 qui suit ces différentes prises de position de Léo, l'intervenante reprend l'expression « taper du poing sur la table » en cherchant à comprendre si cela pourrait signifier autre chose qu'inciter la plaignante à faire une plainte plus formelle, plus officielle, en passant par la voie hiérarchique.

****

Extrait 4 – 17/03/2016 : ACC entre Clément et Léo

290 IP : Et y aurait une autre façon de: taper du poing sur la table ?

L : ++ Non, j'pense pas non non j'pense que si euh: (*C se tourne brièvement vers lui*) si euh:: toutes les tous les partis se mettaient en accord+ euh ça aurait déjà dû être enlevé déjà depuis euh:: depuis pas mal de temps quand même. Enfin je pense (*il se tourne vers Clément :*) t'as pas eu de: de réponse de la cellule technique

295 C : Non

L : de::

C : Je sais que c'est monté jusqu'à la cellule technique:: mais je j'ai pas eu d'réponse/

L : Il était là [Nom d'un agent de la cellule technique] ?

C : Euh:/

300 L : T'as, est-ce que t'as/ est ce que t'as eu [Nom de l'agent de la cellule technique] au téléphone/

C : Non.

L : … pour lui en parler ?

C (*en s'adressant à la fois à L et IP, jusqu'à la ligne 313, L l'écoute sérieusement, en regardant devant et les documents*) : Non non mais: moi si j'ai/ j'ai fait suivre la voie hiérarchique.

305 L : Oui

C : Moi j'estime que: y a une voie hiérarchique et tout

L : Oui

C : là la plainte quand elle est arrivée, euh, déjà j'prends toujours le num-, j'essaye toujours d'avoir un numéro de téléphone

310 L : Hm

C : pour pouvoir rappeler, parce que moi il faut que j'aille voir sur place. Parce que les: des fois ils nous annoncent: « Y a 10m3 », vous arrivez et y a, y a deux morceaux de polystyrène par terre, ça m'est déjà arrivé. Donc là+ vu que c'était quand même euh:: c'était justifié donc j'm'en suis occupé, directement /si tu veux/

315 L (en acquiesçant de la tête) : /Ouais ouais/ impeccable

C : /On va pas attendre ça sert à rien/

L : /Ouais ouais non mais ouais tout à fait. /

C : C'était à faire donc /fallait le faire/

L : /Ouais Ouais./

Ligne 291 à 294, du point de vue de Léo, ces corbeilles « *ça aurait dû être enlevé depuis pas mal de temps quand même* ». Son insistance sur le temps (avec la locution adverbiale « pas mal ») puis l'adverbe « quand même » vont dans le sens, confirmé par le ton de Léo, que quelque chose ne va pas et n'est pas acceptable. De son côté, Clément a pu exprimer que « *c'est toujours pas réglé* », mais sans commentaire critique sur la question, renforçant notre impression qu'une fois la demande faite, il n'attend pas forcément un résultat effectif. Dans la poursuite de son commentaire sur la situation, Léo interroge Clément sur ses rapports à la cellule technique : il semble supposer que Clément a eu des contacts directs avec la cellule et l'interroge plus spécifiquement sur un agent en particulier. Se dessine alors une autre possibilité que d'envoyer un mail à sa hiérarchie

pour demander le déplacement/enlèvement des corbeilles : pour Léo, il est possible de solliciter directement la cellule technique et de s'adresser plus spécifiquement à un agent. Aux demandes de Léo, Clément répond d'abord de façon brève et par la négative, avant d'entrer dans une argumentation plus développée qui se présente d'emblée comme s'opposant à la possibilité ouverte par Léo, et comme justifiant et défendant ce qu'il a fait : « *non mais moi si j'ai* » (l.304). Pour cela, Clément explicite à la fois des principes et ce qu'il a fait, reprenant alors ce qu'il a déjà pu verbaliser lors de l'ACS : il essaye d'avoir le numéro de téléphone pour pouvoir rappeler, il va voir sur place, et dans ce cas précis il a vu que c'était justifié et il s'en est occupé directement. Comme dans l'ACS, il parle à la 1ère personne du singulier et explicite des façons générales de faire valables en tout temps qu'il articule avec la situation particulière dont on parle. Ainsi, il dit à la fois ce qu'il fait « toujours » (répété deux fois l.308), ce qu'il faut qu'il fasse en général (l.311), et ce qu'il a fait « *quand [la plainte] est arrivée* » (l.308). Là encore, il imprime subjectivement son propos par différentes marques de modalisation : répétition de formulations pléonastiques du type « moi je » (l. 304, 307, 311), utilisation de verbes de modalisation (l.306, 308, 311 : il « *estime* », « *essaye toujours* », « *il faut qu'[il] (…)* »). Il explique par ailleurs plus précisément le principe « *si j'ai rien vu pour moi y a rien* » (extrait 1, l.13-14) et son corollaire pratique « *on peut pas rester derrière le bureau pour ça* » (extrait 1, l.15-16), à partir d'un exemple. Il donne alors à voir que, au moins pour partie, la construction de ses principes s'enracine effectivement dans ses expériences concrètes. L.311 à 313, il rapporte ainsi une situation vécue pour justifier qu'il faut aller voir sur place : il mobilise un discours rapporté *(« des fois ils nous annoncent : « y a 10m3 » »*) dont on peut faire l'expérience qu'il est faux (« *vous arrivez y a deux morceaux de polystyrène par terre* »), expérience qu'il atteste avoir personnellement rencontrée (« *ça m'est déjà arrivé* »). Il confirme aussi le positionnement professionnel, qui s'esquissait dans l'ACS, consistant, une fois que ses demandes sont faites, à ne pas chercher à aller plus loin et à juste constater l'absence de réponse officielle ou formelle (l.295, 297, 299, 301, 304) : il semble bien qu'il n'ait pas cherché à entrer en contact avec la cellule technique, ni pour demander le déplacement/enlèvement des RDP, ni pour voir où en était sa demande, et le justifie par une position de principe : il « *estime* » que « *y a une voie hiérarchique et tou*t » (l.306). Ainsi, il fait « *suivre la voie hiérarchique* » (l.304) à sa demande, et il se désengage de la suite : cela ne relève plus de sa responsabilité mais de celle de ses supérieurs, et adviendra ce qu'il adviendra.

Sur la fin de son argumentation, il conclut que, la plainte étant justifiée, il l'a traitée directement, ce qu'il appuie à partir de la ligne 316 sur des maximes génériques qui tranchent avec les postures énonciatives identifiées jusqu'à maintenant. Ces énoncés (« *on va pas attendre ça sert à rien* » et « *c'était à faire donc fallait le faire* ») sont à la fois formulés impersonnellement, et du côté de la certitude et de l'évidence. Confronté à des suggestions puis à des interrogations directes de Léo, face auxquelles il n'a pas de réponses satisfaisantes à apporter (il n'a pas cherché à faire passer la plainte par des canaux hiérarchiques et formels, il n'est pas entré en contact direct avec l'agent), il semble se replier sur une posture défensive de sur-énonciation, s'appuyant sur un bon sens difficilement attaquable : ce qui est à faire est à faire (l.318), ça ne sert à rien d'attendre (l.310). Léo ne lui offre aucune résistance, acquiesçant fortement (l. 315, 317, 319 : répétition de nombreux « ouais », l.315 : mobilisation de l'adjectif « impeccable » pour qualifier ce qu'a fait Clément, l.317 : expression d'un accord entier avec la locution adverbiale « tout à fait »), et au final, si les modalités énonciatives un peu défensives adoptées par Clément suggèrent qu'il est bousculé

par l'échange, il ne verbalise à aucun moment le fait qu'il aurait pu ou pourrait faire autrement que ce qu'il a fait. On remarquera ici que les deux chefs d'équipe évoquent le recours possible à une « voie hiérarchique » : mais pour Léo (annexe 5.3. l. 273 et suivante) ce recours vise l'action efficace et est une façon d'agir en « tapant du poing sur la table » et en faisant remonter plus haut la plainte, tandis que pour Clément elle est une façon de se retirer du jeu en estimant qu'une fois qu'une demande est faite à la hiérarchie, il n'a plus à s'en préoccuper (l.304 et 306).

****

Extrait 5 – 17/03/2016 : ACC entre Clément et Léo

L : Ben voilà (il lit :) les rats sont toujours là et la corbeille. Donc les rats ont été+

C : Hm

L : on va dire traités, et la corbeille dans ce cas-là t'aurais dû dire: « et revoir à/ euh pour les corbeilles à faire enlever, voir avec la cellule technique » et là t'aurais collé/

C (*se recule sur sa chaise avec une sorte de hochement de tête, après avoir écouté L en regardant de loin les documents*): Ça…

L : Voilà. Non mais euh:

C (*se ravance*) : Ouais/ouais on peut, on peut toujours+ ouais

L : Ouais parce que là ici euh:: (*en tapant avec le doigt plusieurs fois à un endroit sur le mail*) il faut: (*geste du bras*) secouer

IP : Toi c'est ça ta technique en tout cas ?

L : Beh euh écoute Clément il est un peu comme moi, y a un moment euh:: voilà il faut il faut bouger un peu:: ça fait quand même un certain temps+ donc euh c'est pas deux corbeilles, trois boulons sur chaque corbeille/ à enlever/

C : Ouais

L : aller faire trois trous plus haut, tu sais que c'est, qui dérange donc:

IP : Mais en même temps, il me semble+ que tu m'avais dit Clément que ça coûtait quand même de l'argent ? Qu'ils t'avaient dit /que ça coûtait:/

C : C'est c'qu'on m'a dit

IP : cher

C : Maintenant je m'rappelle plus, ouais j'ai oublié de me renseigner, on m'a dit que **ça coûtait cher**

IP : Hm hm.

C : **de faire: déplacer les corbeilles+ déplacer ou poser les corbeilles**

L : ++Beh::/

C : C'est c'qu'on m'a dit. Maintenant après j'ai pas, j'me rappelle plus les infos, j'vais pas donner des infos /ine/inexactes/

L : Excuse moi j'crois que [Nom de l'agent de la cellule technique] il vient et il démonte les corbeilles

C : Ouais ?

L : Il les démonte/

C : Ah oui

L : [Nom de l'agent de la cellule technique] Donc: il les dé/ il les démonte, il les emmène:

C : Et y a un problème aussi avec la mairie parce que:: euh **les corbeilles ils sont sur un plan**

L : Ouais

C : **Tout est tout est noté et tout donc faut::**

IP : Hm

C : **faut savoir pourquoi on les enlève** et tout donc: voilà.

Dans cet extrait 5, Clément est une nouvelle fois confronté à une alternative, proposée cette fois-ci de façon plus directe et plus concrète par Léo, qui dit ce que lui aurait mis dans le second mail envoyé par Clément au sujet de cette plainte, en janvier 2016 (cf. annexe 5.3.). À cela, Clément répond d'abord d'une façon à nouveau impersonnelle, et qui n'indique sur le fond pas d'inflexion ou de remise en question de son positionnement, que : « *ouais on peut toujours* » (l.352). Léo insiste en reprenant le problème déjà souligné précédemment (extrait 4, l.292-293) du temps écoulé depuis la demande initiale de Clément sans qu'il ne se passe rien : « *ça fait quand même un certain temps* » (l.357). Il s'appuie par ailleurs, à son tour, sur un argument de bon sens : ça n'est pas enlever 6 boulons et faire 6 trous pour déplacer deux corbeilles qui dérange (l.357 à 360). Clément ne tente alors pas de se justifier ou de défendre sa non-intervention, comme dans l'extrait 4. Il est peut-être pris dans la tentative de co-énonciation développée alors par Léo, qui dit de façon impersonnelle et générale ce qu'il faudrait faire (l.353-354 : « *il faut secouer*», l. 356 : « *il faut bouger* ») et englobe dans son point de vue Clément qui « *est un peu comme [lui]* » (l.356), en s'adressant à l'intervenante (l.356 : « *écoute* », l.360 : « *tu sais* ») qui apparaît alors être la personne à instruire ou convaincre de leur position commune. C'est finalement nous qui ré-introduisons Clément dans le dialogue en l'interpellant sur des informations qu'il avait pu donner dans l'ACS et qui pourraient être ici un contre-argument : déplacer une corbeille coûterait cher (l.361-362). Clément reprend l'argument mais présente l'ensemble comme incertain : il ne se rappelle plus (l.365, 369), il a oublié de se renseigner (l.365), il n'a pas d'informations exactes (l.370). Il ne donne par ailleurs (toujours) pas de source identifiable à cette information qu' « *on [lui] a dit* » (l.365, 369). On retrouve le rapport incertain à ce qu'il dit et l'imprécision du propos qui étaient présents dans l'ACS, quand ses énoncés portaient sur ce qui pouvait se passer une fois une demande transmise à sa hiérarchie. Léo met très explicitement en doute l'argument du prix (l.368, 371, 373, 375). Clément écoute sérieusement et semble être interpellé (l.372), puis entendre (l.374) l'argument sous-entendu par Léo : la manœuvre n'est pas très compliquée, il est difficile d'imaginer que cela coûte bien cher. Il mobilise alors lui-même la seconde information qu'il a eu par son ASE suite à sa demande, cette fois-ci de sa propre initiative et d'une façon plus assurée : « *les corbeilles ils sont sur un plan (…) tout est noté et tout, donc faut savoir pourquoi on les enlève* » (l.376, 378, 380). Léo ne trouve rien à y redire (l.377 et 379). Est une nouvelle fois posé que le déplacement/enlèvement d'un RDP doit être justifié et argumenté, mais on note qu'une fois de plus cela ne semble pas amener Clément à envisager de le faire pour relancer sa demande et la discuter auprès de la division. Clément ne semble pas pouvoir s'engager plus, à moins qu'il n'ait renoncé à le faire.

****

Dans cette ACC avec Léo, Clément semble être plusieurs fois un peu poussé dans ses retranchements par les interrogations, suggestions et critiques de Léo, même si celles-ci ne se présentent quasiment jamais comme des confrontations directes. Sur le plan énonciatif, cela se traduit par des formulations générales impersonnelles, peu attaquables, relevant d'un bon sens commun, et dont nous avons fait l'hypothèse qu'elles étaient un peu défensives, en ne permettant pas un dialogue argumenté sur la situation concrète. Quand ce dialogue se déploie un peu plus, comme dans l'extrait 5, on peut voir Clément reprendre ses arguments de façon plus précise et

plus personnelle, y compris pour finalement les présenter comme incertains et les mettre en doute. Au sortir de l'ACC, si Clément n'a pas verbalisé de remise en question de ce qu'il a fait et de perspective de faire différemment, on peut noter son implication progressive dans une discussion plus argumentée. La discussion permet alors de différencier le poids des deux arguments qui justifiaient le difficile déplacement/enlèvement des corbeilles : l'un, celui du coût, semble incertain, y compris pour Clément qui dit bien ne pas avoir d'informations exactes ; l'autre, concernant le fait que les corbeilles sont répertoriées sur un plan et qu'il faut pouvoir justifier un déplacement ou un enlèvement, semble par contre plus recevable. Par ailleurs, deux alternatives possibles à ce que Clément a pu faire se dégagent de l'ACC : inciter la plaignante à se plaindre plus haut dans la division et par des canaux plus formels qu'un appel à l'atelier, et voir directement avec la cellule technique pour faire déplacer ou enlever les corbeilles. On peut noter que vers la fin de l'ACC, dans un passage non retenu dans les traces analysées, Léo sous-entend une 3e possibilité : celle d'adresser lui-même sa demande de déplacement/enlèvement plus haut dans la hiérarchie : « *Quand le saint ne sait pas te répondre, tu vas voir Dieu !* » (Léo à Clément, pour conclure leur échange sur la plainte du plateau Coty).

Extraits 6 et 7 : autoconfrontation croisée avec Franck

L'autoconfrontation avec Franck a lieu huit jours plus tard. D'une façon générale, le positionnement de Clément est assez proche de la précédente ACC (ton un peu monocorde, visage peu expressif, et en même temps écoute attentive et présence dans la situation). Mais son interlocuteur s'adresse plus à lui, est moins démonstratif et prolixe, et l'équilibre global de l'échange n'est pas le même. Clément remobilise l'argument des corbeilles répertoriées, en revanche pas celui du prix qui n'a peut-être pas résisté à sa mise en doute lors de la précédente ACC et peut-être aussi à la ou les conversations qui, nous allons le voir, s'en sont suivies. On notera qu'ici les positions statutaires ne sont pas les mêmes : Franck, s'il a moins d'ancienneté que Clément à la ville et comme chef d'équipe, est un chef d'équipe « titulaire », alors que Clément est « faisant-fonction ». Les marges de manœuvres et possibilités d'interpellation sont peut-être plus grandes dans les représentations de Franck, que dans celles de Clément, le premier se permet potentiellement plus de choses que le second.

Extrait 6 – 25/03/16 : ACC entre Clément et Franck

C : Je sais que [prénom de son ASE] après:: a vu ça avec: la cellule technique. Hm.

F : D'accord.

C : Mais bon **la corbeille apparemment: on la bouge pas**. (*Regard vers F*).

F : OK

IP : C'est la décision qui a été prise finalement ?

C : Ben apparemment c'est ce qu'on m'a dit ouais c'est: elle restait là parce que:: je me suis quand même renseigné un peu je, ben: (*en se tournant vers l'intervenante à plusieurs reprises sur la suite du tour de parole*) quand on s'est vu la dernière fois, et on m'a dit que **c'était un conseil de quartier qui avait:: mis les endroits et: les corbeilles donc personne pouvait y toucher**. Voilà+ voilà.

Cet extrait intervient alors que Clément explique à Franck la situation de la plainte du plateau Coty. On peut voir que l'autoconfrontation croisée précédente a eu un effet sur Clément : il s'est « *quand même renseigné un peu* » (l.491-492) concernant les corbeilles, ce qu'il met explicitement en lien avec la précédente discussion avec Léo (l.493 : « *quand on s'est vu la dernière fois* »). La double modalisation du fait qu'il se soit renseigné, par les locutions adverbiales « un peu » et « quand même », dessine à la fois une forme de distance et de modération par rapport à ce qu'il avance (il s'est seulement renseigné « un peu »), et une forme d'effort et de déplacement par rapport à son positionnement initial consistant à ne pas forcément suivre ses demandes. Cet effort et ce déplacement peuvent se comprendre d'au moins deux façons. Clément, réalisant qu'il n'était pas très précis dans ses réponses à l'intervenante et à son collègue et ne voulant pas donner d'informations inexactes, s'est peut-être dit qu'il pourrait *tout de même* se renseigner mieux sur ce qu'on lui avait dit mais dont il ne se rappelait plus forcément. Il avait d'ailleurs déjà émis l'éventualité de le faire lors de l'ACS (annexe 5.3. l.119). Clément a aussi pu se dire que, même si de toute façon la situation n'avançait pas et selon lui n'avancerait pas, il pouvait *malgré tout* essayer d'en savoir un peu plus sur les raisons du non-déplacement/enlèvement de la (ou des) corbeille(s) et insister un peu. Dans tous les cas, il n'est à ce stade pas possible de déterminer ce qui a motivé sa démarche : faire avancer le travail de co-analyse dans le cadre du dispositif, en apportant des informations plus fiables, et/ou relancer la discussion avec sa hiérarchie et peut-être d'autres collègues sur les suites données ou pas à sa demande.

Clément se montre dans une position plus assurée (l.486 : « *je sais que (…)* »). Les informations qu'il amène dans cet extrait sont en effet pour une part plus certaines et précises : on apprend que son ASE a bien « vu ça » avec la cellule technique (l.486), on apprend aussi qu'au niveau de la mairie les emplacements des corbeilles sont décidés par le conseil de quartier (l.493), donc dans des concertations faisant intervenir des usagers et des acteurs administratifs, techniques et politiques des services de la ville et de la mairie d'arrondissement. On comprend alors mieux pourquoi on ne fait pas ce qu'on veut avec les corbeilles et pourquoi on doit pouvoir argumenter un enlèvement/déplacement. Mais des dimensions restent vagues. La source des informations de Clément reste indéfinie dans le dialogue (l.491 et 493 : « *on m'a dit* ») et le devenir des corbeilles reste incertain. D'un côté le rapport de Clément à ce qu'il avance, du côté du vraisemblable mais pas de l'indubitable avec la répétition de l'adverbe modalisateur « apparemment » (l.488 et 491), fait penser que rien n'est définitivement tranché. De l'autre, l'intervention du conseil de quartier dans la désignation des emplacements des corbeilles l'amène à émettre la conséquence logique et certaine que « *donc personne pouvait y toucher* », entérinée par deux «voilà » (l.494), et qui va donc plutôt dans le sens d'un déplacement/enlèvement impossible.

****

Extrait 7 – 25/03/16 : ACC entre Clément et Franck

IP : Et heu::: parce que là+ elle va, la plainte va pas s'arrêter du coup j'imagine, elle va, elle va/

C : Non ben à moment donné **on va passer par la mairie**

IP : Oui

F (*C le regarde clairement et fixement à plusieurs reprises pendant ce tour de parole et les suivants*): En fait j'ai: on a on a eu un problème similaire sur: sur une rue là au:: au 14-2, j'suis en train de me rappeler, et: y avait un RDP qui était gênant pour une, pour une concierge. On avait effectivement constaté qu'y avait un souci, parce que:+ euh les les riverains ils remplissaient pas: leurs pou/ leurs bacs, ils pass/ ils utilisaient le RDP comme poubelle, donc ils remplissaient. Et au fur à mesure y en avait de plus en plus, c'était récurrent. Au niveau de la collecte+ à l'heure où passait la benne+ c'était plus possible de:: de collecter au moment du:: de: de la collecte de benne (inspiration sonore). Donc+ nous on avait fait la demande un peu comme toi tu le fais là+ t/ par contre nous on était passé directement:: à la cellule technique+ on avait envoyé ça (*il montre la copie de la demande de C*) une demande à: d'enlèvement du, du RDP, ça avait pas marché+ on avait renouvelé, peut-être même une troisième fois, et au final on était passé par la concierge en lui indiquant que y avait le conseil de quartier+ et qu'elle pouvait aller au conseil de quartier pour se plaindre. Elle l'avait fait et ça a été, ça avait été enlevé+ Donc techniquement on avait pas trouvé la solution+ mais par: par le riverain, enfin par la concierge, on avait pu obtenir:++ une résolution au problème. Mais bon+++ on va pas faire ça à chaque fois

(Silence 3s)

IP : Hm hm.

F : Mais j'pense que là dans ton cas là (*en montrant les documents*) si la concierge elle-même elle se rend au conseil de quartier j'pense que si elle (*mouvement du poing*)

C : Hm. Hm hm

F : si elle en pousse une bonne (*nouveau mouvement du poing*) je pense que ça peut être enlevé.

C : Hm.

F : Si nous ça passe pas après:: tu vois avec [prénom de l'agent de la cellule technique évoqué avec L et prénom d'un autre agent de la cellule technique] au niveau de la, au sein de la cellule technique je pense que tu peux tu peux argumenter+ Et puis tu fais un relevé avec les: (*signes du pouce sur un portable imaginaire*) avec les photos à chaque fois et:: les dépôts.

C (*se recule sur sa chaise en regardant F*) : Hm

F (*en montrant le plan*) : Et au niveau, au niveau de la, de la collecte corbeille (*regard appuyé à C*) ?

C : Hm ?

F (*en montrant un endroit précis sur le plan joint au mail de C*) : Ça passe là ?

C : Euh: normalement oui je crois. Sur les grands axes. Mais bon le problème il est le même /hein si::/

F : /Ben ce sera/

C : si le mec il la voit pas

F : ce sera au moins, mais normalement c'est sur le plan (*en remontrant le plan joint au mail*)

C : Hm hm

F : Normalement ça doit être collecté au moins:: l'après-midi quoi !

C : Ouais.

(Silence 3s)

Dans le début de ce dernier extrait, c'est surtout Franck qui parle. L.501, Clément dit, en réponse à notre question sur le fait que la plainte ne va pas s'arrêter, que « *à moment donné on va passer par la mairie* ». Il avait déjà dit auparavant que la gardienne allait se plaindre à la division ou à la mairie, et même lui avoir conseillé de le faire (cf. mail du 9/01/2016 et l.388 et suivantes de l'ACS, en annexe 5.3.). Mais ici, l'utilisation du « on » suggère qu'il s'associe à la démarche, et l'ancrage temporel (« à moment donné ») crée une impression de fermeté. Peut-être parce que Clément a été conforté ou encouragé par les échanges avec Léo, il semble être plus sûr de ce qu'il avance et s'impliquer personnellement dans l'action envisagée. Dans la suite de l'extrait, Franck et Clément entrent plus directement en dialogue. Franck commence par évoquer une plainte qu'il a rencontrée et l'action alors menée dans son atelier par rapport à cette plainte, plainte et action qu'il pose comme étant pour partie similaires à celles de Clément (l.504 et 509). Comme Léo, Franck semble en partie se reconnaître dans les actions engagées par Clément. Mais dans sa description des actions qu'il a lui-même entreprises, il souligne un certain nombre de différences : dans son atelier, ils ont renouvelé plusieurs fois la demande d'enlèvement du RDP (l.511-512) ; « par contre » ils ont envoyé la demande « directement » à la cellule technique (l.510). Il donne ensuite son propre point de vue sur ce qu'il « pense » (l.518, 519, 521, 524) possible dans la situation :

- la concierge pourrait aller « *en [pousser] une bonne* » au conseil de quartier (l.518-521) ;
- comme l'avait déjà suggéré Léo, Clément pourrait voir directement avec les agents de la cellule technique, Franck nomme alors le même agent que celui indiqué par Léo, et un autre (l.523-524) ;
- Clément pourrait argumenter (l.525) ;
- Clément pourrait s'appuyer sur des relevés photos des dépôts (l.525-526) ;
- enfin son allusion au plan de la « collecte corbeille » (l.528, 534, 536) vient rappeler à Clément que, si la corbeille n'est pas ramassée lors de la collecte des ordures, il y a aussi la collecte destinée exclusivement aux corbeilles qui suit un plan sur lequel chaque corbeille est indiquée, et qui devrait donc « normalement » toutes les collecter.

Clément, de son côté, est dans une posture d'écoute qui nous paraît du même ordre que celle adoptée avec Léo : il écoute Franck avec attention, acquiesce discrètement à quelques reprises (l.520, 522, 527), et s'il ne manifeste pas d'adhésion ou, au contraire, de désaccord, on imagine qu'il prend bien note des suggestions de son collègue et que cela aura peut-être des conséquences sur ses propres actions et points de vue (comme certains éléments de l'échange avec Léo semblent en avoir eues en l'incitant à se renseigner et à soutenir l'adresse d'une plainte directement à la mairie). Quand Franck finit par l'interpeller directement sur la question de la collecte des corbeilles, sa réponse est peu assurée : « *normalement* » (l.531), « *[il] croit* » (l.531), que la corbeille en question est bien sur le plan de collecte de corbeilles, mais il n'en est pas certain. Comme on a pu le voir en ACS ou en ACC, une forme d'incertitude semble régner dans son rapport à ce qu'il dit quand cela porte sur des champs périphériques à ses actions directes. Il résiste néanmoins un peu à l'idée que la collecte de corbeilles devrait ramasser, en considérant que le problème sera le même que pour la collecte des ordures ménagères : si la corbeille est mal placée, la benne ne la verra pas. Franck contre-argumente (l.534 et 536 : il n'y a pas besoin de voir pour savoir que la corbeille est là puisqu'elle est indiquée sur un plan) et Clément ne résiste pas plus (l.537 : « ouais » suivi d'un silence).

****

Dans cette ACC, on ne voit pas forcément de nouveaux positionnements énonciatifs chez Clément, mais plutôt la confirmation qu'un certain nombre d'éléments sont pour lui plutôt vagues, incertains, et finalement peut-être en dehors de ses préoccupations ou de ses cibles d'action possibles (comme ici la collecte des corbeilles). Il s'implique peu, sur le plan verbal, dans la discussion quand elle fait débat, même si on peut le voir, comme avec Léo, résister et argumenter un peu. Par contre, cette ACC permet de voir (extrait 6 et l.501) que les dialogues menés dans le cadre de l'intervention, avec ses collègues et l'intervenante, peuvent avoir des conséquences sur la façon dont il se représente ce qu'il pourrait faire et même sur ce qu'il fait concrètement.

Suite au travail de co-analyse

Dans la suite du travail de co-analyse, Clément nous tiendra informée à trois reprises de ses actions en lien avec cette zone du plateau Coty :

- Le 19/09/16, il nous transfère un mail dans lequel il explique à sa hiérarchie avoir constaté de la malpropreté liée au fait que la colonne à verre de la zone était remplie et avoir fait nettoyer la zone. On constate que son mail est plus argumenté que les précédents, et que, comme conseillé par Franck, il a joint des photos. En outre le mail est adressé aussi au chef d'exploitation de la division, et la demande de Clément remonte ainsi d'un cran dans la hiérarchie. Il ne parle pas de la corbeille mais demande la mise en place d'une colonne à verre plus grosse ou son vidage plus régulier.
- Le 22/09/2016, il nous envoie un mail, adressé à nous directement cette fois-ci, dans lequel il nous dit que « *surprise ils vont faire ce qu' [il a] demandé* ». Il précise que c'est un agent de la cellule technique, celui indiqué par Franck, qui a pris les choses en main, et on comprend dans la pièce jointe, qui indique sur une carte les changements qui vont être effectués, qu'il a travaillé directement avec cet agent. Une colonne à verre supplémentaire va être installée et la fameuse corbeille invisible depuis les axes où passe la benne va être déplacée.
- Le 7/12/16, enfin, il nous adresse un mail réjoui, attestant, une nouvelle fois photos à l'appui, que « *nickel* » les changements sont effectifs.

A travers ces différents mails, on peut voir qu'une nouvelle fois confronté à des problèmes sur la même zone, Clément a mis en œuvre un certain nombre des moyens d'action suggérés par ses collègues : voir directement à la cellule technique avec un agent en particulier, argumenter, étayer ses demandes de photos. Son action a été relancée par les échanges avec ses collègues, et sa posture d'attente des suites données à ses demandes faites par mail et voie hiérarchique a été remplacée par une posture plus active : il réitère ses sollicitations auprès de sa hiérarchie (en montant par ailleurs plus haut dans la hiérarchie) et entreprend aussi des actions plus directes en direction de la cellule technique. Il se remobilise pour atteindre des objectifs qui permettront de s'attaquer aux causes de la situation, et pas seulement d'en traiter les conséquences (en nettoyant la malpropreté).

9.3.3. Synthèse des analyses

Dans ce qu'il dit de ce qu'il fait, Clément semble bien se mobiliser pour traiter la plainte reçue, mais cette mobilisation rencontre des obstacles, des inconnues, qui paraissent le stopper. Quand on regarde les différentes postures énonciatives prises, deux sphères semblent se dessiner dans ses activités. Une première correspond à ses actions directes sur le terrain, et se caractérise par un rapport assuré à ce qu'il dit. Il a des principes et fait des expériences, dont nous avons supposé que les premiers découlaient des secondes par généralisation de ses expériences vécues, principes et expériences qu'il avance et porte en son nom. Ces principes viennent guider son action, d'une façon assez logique, mais en intégrant les écarts entre ce qu'il veut faire et ce qu'il fait. Nous avons insisté sur ce point : si Clément est assuré, s'il suit des raisonnements logiques, il n'est pas dans un rapport de certitude à ce qu'il dit devoir être fait ou faire. Il exprime plutôt des visées, des tentatives, ce qu'il cherche à faire, et les modalisations de ses énoncés suggèrent qu'est bien présent dans ce qu'il envisage le fait que, selon ce qui se passe ensuite sur le terrain, selon ses interlocuteurs, etc., les choses peuvent se dérouler différemment. Si on peut alors parler parfois de sur-énonciation, elle renvoie à l'expression d'un point de vue assuré et fort dans le dialogue, mais pas à celle d'un point de vue omnipotent et indiscutable, qui dénierait le réel et ne pourrait pas être réévalué et réaménagé. Par ailleurs, ses façons de faire et de voir semblent en grande partie partagées : nous avons pu voir que, dans les deux ACC, les collègues de Clément se reconnaissaient dans ses actions et auraient, selon eux, pu faire pareil. Une seconde sphère, dans ses activités, renvoie à des actions qui ne se jouent plus directement sur le terrain mais en direction de sa division, à travers les demandes qu'il peut transmettre à sa hiérarchie ou via sa hiérarchie. L'analyse de ses postures énonciatives indique alors qu'il est dans un rapport beaucoup plus incertain à ce qu'il dit : ce qui se passe ou pourrait se passer à partir de ses demandes (les canaux qu'elles prennent, les effets qu'elles peuvent avoir) paraissent être pour lui vagues et chargés de doutes. Dans le cadre des ACC, il se fait alors très discret dans le dialogue, voire un peu défensif, en s'appuyant sur des formulations impersonnelles, relevant d'un bon sens général, et ne prêtant au final pas à l'ouverture ou la poursuite d'un débat.

Dans cette seconde catégorie d'actions engagées pour traiter la plainte, Clément ne semble pas se mobiliser particulièrement une fois ses demandes transmises. Certaines sont faites avec plus d'insistance en raison de leurs objets (nous avons ici pu voir que la « *problématique des rats* » était plus importante que le « *problème de la malpropreté* »), mais une fois formulées et envoyées, Clément ne semble plus s'en préoccuper. Ses réponses à Léo lors de l'ACC pourraient suggérer qu'il se désengage alors d'une façon délibérée : il estime qu'il y a une voie hiérarchique à emprunter et sous-entend que c'est ensuite à son supérieur de suivre et porter la demande. On serait finalement dans la position déjà décrite précédemment des chefs d'équipe qui insistent sur les délimitations des responsabilités de chacun et refusent de faire le travail des autres, *a fortiori* celui de leurs supérieurs hiérarchiques. Le désengagement ou le non-engagement s'apparentent alors à de la résistance et s'inscrivent pour une part dans un discours partagé. Mais les pratiques de Clément, très ancrées dans ses expériences, relèvent peut-être moins d'un désengagement que d'un engagement qui s'est épuisé, d'un renoncement lié à ce qu'il a pu vivre dans de telles situations. Clément aurait alors intégré dans son activité que, en effet, il n'a pas la main sur les suites données à ses demandes ou signalements, et que ses efforts ne changeront pas une décision prise par d'autres, selon des critères opaques. À d'autres moments de l'intervention, d'ailleurs,

Clément explique qu'on l'appelle « *le pénible* » à cause de son insistance. On peut ainsi imaginer que ne pas insister ou relancer ses demandes n'est pas une posture générale, mais caractérise plutôt des situations particulières pour lesquelles il estime ou sait que poursuivre son action n'aura pas d'efficacité. Il s'adapterait aux situations, en s'investissant plus ou moins en fonction ce qu'il identifie possible, efficace, ou pas.

À l'intérieur des dialogues analysés de l'ACS ou des ACC, on n'identifie pas que Clément remette en question ses choix, développe un rapport d'adhésion plus fort ou au contraire plus faible à ce qu'il dit, ou encore identifie de nouvelles possibilités d'action pertinentes. En revanche, les actions qu'il donne à voir, suite à l'ACS puis suite aux ACC, suggèrent bien des modifications : il ré-interroge des interlocuteurs à la division concernant ses demandes et cherche à obtenir plus de précisions aussi sur la procédure en elle-même de placement/déplacement des corbeilles (après l'ACC avec Léo), il mobilise d'autres interlocuteurs (plus spécialisés ou plus hauts dans la hiérarchie) et parfois de façon plus directe que par mail, il développe son argumentation et appuie ses demandes sur des photos (après les deux ACC). On notera que, sur le plan de l'énonciation, cela se traduit dans le cadre même des ACC par une disparition des formulations de bon sens un peu défensives, qui ne sont plus du tout présentes dans les échanges avec Franck. De ce point de vue, nous faisons l'hypothèse que les questionnements et alternatives que ses collègues posent dans les ACC ouvrent pour Clément de nouvelles perspectives.

Sa façon de donner à voir à l'intervenante, dans différents mails, les évolutions de la situation suggère aussi que la rencontre de l'intérêt d'un autre (ici l'intervenante) pour la situation et la possibilité de partager avec quelqu'un ses avancées jouent aussi. Le cadre plus global de l'intervention, avec les visées qu'elle se donne (travailler sur la coopération entre échelons, transformer l'organisation du travail dans la division) redonne une actualité, une pertinence, une légitimité à des objets, des attentes, des besoins, que Clément avait peut-être fait passer au second plan (faute de les faire avancer et faute d'interlocuteurs avec qui les partager). Il faut noter que les mois qui suivent les autoconfrontations, au cours desquels Clément déploie de nouvelles actions autour de la plainte du plateau Coty et nous donne à voir ces actions et leurs résultats, sont des mois de travail dans la division, entre les chefs d'équipe et leur hiérarchie, au cours desquels les uns et les autres sont interpellés sur leurs actions respectives. C'est sans doute l'ensemble de ces éléments qui a un effet réengageant, et ce réengagement a des résultats que Clément souligne dans son dernier mail avec satisfaction et peut-être même plaisir. On peut alors espérer que l'intervention a durablement enrichi les actions possibles et efficaces du point de vue de Clément et (ré)élargi le cercle des actions qu'il est prêt à engager.

Clément continuera à participer au dispositif jusqu'à la fin, et nous interpellera plusieurs fois, après notre départ, sur l'absence de poursuite à un niveau mezzo et macro de l'intervention : pas de mise en place dans sa division de réunions d'exploitation autour des problèmes soulevés par les chefs d'atelier, plus de comité de pilotage en central. Il met cette non-poursuite en lien avec un manque d'impulsion et de moyens. Pour lui, les deux relais envisagés ne suffisent pas et il faut une présence sur le terrain : « *Quand t'es là, ça motive les troupes. (…). C'est du boulot à plein temps !* ». Il semble par contre satisfait de la dynamique de travail qui s'est maintenue dans son secteur, entre chefs d'équipe et avec le responsable de secteur et son adjoint.

Chapitre 10. Résultats et discussion

Les analyses langagières que nous avons réalisées ont permis d'identifier plus finement différents types d'engagement et de désengagement : différents par leurs formes (relevant de discours ou d'actes, individuels ou collectifs, modérés ou radicaux…), différents par leurs fonctions pour les professionnels (de l'ordre de l'adaptation, de la résistance, de la revendication, de la défense…), mais différents aussi par leurs effets sur les sujets et sur l'activité. Ainsi, les professionnels se mobilisent dans la réalisation de leurs tâches et dans leur activité, dans des combinaisons variables et plus ou moins stables d'engagement et de désengagement.

Ces combinaisons constituent de véritables dynamiques, dans le sens où elles sont traversées par des mouvements qui ne vont pas toujours dans le même sens, qui peuvent s'opposer et générer des tensions. Ces dynamiques se développent dans la rencontre entre des sujets singuliers et des situations de travail. Le terme de « situation de travail » est ici à entendre dans un sens large. Il ne s'agit pas seulement du cadre et des conditions de travail, de ce qui est demandé de faire (la tâche, ses moyens, ses contraintes, etc.), mais aussi des relations qu'entretient le professionnel avec ses collègues (pairs et supérieurs hiérarchiques), de son rapport subjectif à l'organisation, et de l'histoire de toutes ces dimensions. Autrement dit, la situation renvoie aux circonstances, prises dans des perspectives synchronique et diachronique, dans lesquelles se fait l'activité, et qui font qu'une demande vient s'ajouter à d'autres, que le travail se fait dans un contexte interpersonnel en phase de tension ou de détente, que les conditions de travail du moment sont comparées aux précédentes, que les ressources et les contraintes s'accumulent ou diminuent, etc.

Nous reprendrons dans cette partie les dynamiques d'engagement et de désengagement identifiées dans nos analyses, et reviendrons, à partir de là, sur la définition et les caractéristiques de l'engagement et du désengagement proposées dans notre thèse et nos hypothèses. Nous discuterons ensuite notre travail à partir des limites que nous identifions, dans notre méthodologie d'analyse et plus largement dans notre recherche, ainsi qu'à partir des réflexions qu'il ouvre sur les rapports entre l'engagement, le désengagement et l'intervention menée d'une part, et sur les liens entre l'engagement, le désengagement et la santé d'autre part.

10.1. Des dynamiques complexes d'engagement et de désengagement

10.1.1. Récapitulatif des différentes formes et fonctions de l'engagement et du désengagement repérées dans les analyses

Chez Valérie, nous avons identifié un ***engagement transgressif*** qui consiste à faire plus que ce qui est demandé, en se démarquant alors aussi bien de la prescription du service que des manières partagées de voir et de faire dans le métier. Ce qui semble primer ici, ce sont l'efficacité et l'atteinte d'un objectif de propreté, y compris en recourant à des moyens non prévus et même parfois illégaux. Si son engagement lui permet d'atteindre une certaine efficacité et de maintenir, pour partie au moins, du sens dans son activité, nous avons vu qu'il était coûteux pour elle : il lui fait prendre des risques par les transgressions qu'il implique ; il est source de tensions et de conflits, avec les autres et en soi, et l'isole ; il lui demande de travailler plus et alimente finalement une plainte sur sa situation qu'elle qualifie d' « injuste » (car elle fait plus que les autres). Il s'accompagne aussi de la confrontation à l'ambivalence de sa hiérarchie qu'elle décrit comme au courant de ses écarts, mais ne se positionnant pas : de ce qu'elle a pu en dire, elle n'est ni dissuadée, ni encouragée, ni sanctionnée, ni gratifiée. De ce point de vue, il n'est pas étonnant que cet engagement fort dans les actes soit plus modéré dans le discours : Valérie anticipe vraisemblablement que rendre visible ce qu'elle fait l'expose à la critique. Ainsi, Valérie dit bien ses objectifs et ce qu'elle fait pour les atteindre, et à aucun moment dans le travail de co-analyse, elle n'a pu exposer une forme de retrait ou de renoncement à agir ; pour autant, elle ne revendique pas non plus son engagement. L'étude des modalités et postures énonciatives de Valérie nous a même plutôt amenée à faire l'hypothèse qu'elle n'assumait pas complètement son engagement. À plusieurs reprises, elle semble suggérer qu'elle agit par contrainte et préfèrerait faire autrement. Elle ne cherche ni à faire valoir qu'elle aurait raison (de faire autant, de poser les exigences qu'elle pose), ni à convaincre les autres de faire comme elle.

Pour autant, son engagement en actes semble solide dans le sens où les différents dialogues engagés dans l'intervention, qui l'ont confrontée de façon répétée, d'une part au fait qu'elle était la seule à faire comme elle faisait, d'autre part au fait que sa conduite pouvait faire l'objet de remises en question argumentées et parfois virulentes de la part de ses collègues, ne semblent à aucun moment l'avoir fait ciller. Nous avons alors émis l'hypothèse d'un ***désengagement impossible***. Son engagement s'imposerait à elle, la contraindrait, et aurait peut-être, sur un plan intrapsychique, une fonction défensive. Elle ne pourrait se résoudre à l'impuissance dont elle fait l'expérience dans son travail, bien que, pour une part, elle soit indépassable. Cette position peut rappeler la figure du perfectionniste de Phillips (2009) qui, aux prises avec un idéal du moi irréaliste et intraitable, ne peut accepter l'existence en lui d'une part d'incapacité, d'insuffisance, et cherche à la combattre et à s'en défendre. Dans une réalisation langagière qui a retenu toute notre attention, Valérie dit que « malheureusement on a une conscience ». La formulation peut sembler paradoxale mais traduit bien à quel point l'engagement de Valérie « pour la propreté » l'amène à se mettre dans une situation des plus inconfortables et dont elle ne trouve pas les moyens de se sortir, à part peut-être par la fuite. Elle quitte en effet son atelier territorial du 13e arrondissement, après trois ans comme cheffe d'équipe, parce que « *rien ne change* ». Ce sont déjà des mécontentements sur tout ce qu'elle devait faire dans le 16e arrondissement et le manque

persistant d'investissement de ses collègues qui l'avaient amenée dans le 13e arrondissement. La dynamique d'engagement de Valérie semble être très individuelle et peu partageable : dans les extraits étudiés, ses collègues sont assez critiques, et s'ils peuvent parfois comprendre ce qui motive ses façons de faire, ils le disent peu et remettent plutôt en question ses choix.

À l'inverse, on entrevoit ***une forme partagée de désengagement, de l'ordre de la résistance et de la contestation collectives***, dans l'extrait d'une des réunions collectives analysées, quand les chefs d'équipe du collectif du 13e arrondissement, constatant que les impossibilités de faire ramasser complètement et rapidement les encombrants signalés sont partagées, discutent de la possibilité de décider ensemble de ne plus faire de zèle concernant leur signalement. Ils pourraient ne transmettre leurs relevés d'encombrants qu'une seule et unique fois, ne plus faire de relance et laisser les dépôts s'accumuler, avec l'idée que cela ferait ressortir les dysfonctionnements et amènerait peut-être leur division à réorganiser le ramassage des encombrants. Comme Valérie, ils ne renonceraient alors pas (ou plus) à faire nettoyer correctement leur secteur, mais n'endosseraient pas seuls la responsabilité de trouver une solution aux problèmes de ramassage identifiés. Ce désengagement aurait pour fonction d'agir sur l'organisation pour qu'elle leur donne les moyens d'atteindre les objectifs qu'elle leur pose par ailleurs et que, dans ce cas, ils partagent avec elle.

On retrouve aussi chez Pascal ***un engagement en actes très fort, et même extrême parfois***, par exemple quand il se met à ramasser lui-même des déchets avant d'aller au travail ou entre dans des conflits directs avec des usagers dont le comportement génère une malpropreté qui nuit à d'autres. Si, comme dans le cas de Valérie, on peut qualifier son engagement de fort et de singulier, nous ne le qualifierons pas de transgressif. Il ne nous semble pas devoir être pensé dans son rapport avec les « règles » du service ou du métier : il est comme en dehors de ces référentiels, et donc non-évaluable (dans le sens d'estimable, caractérisable) par rapport à eux. Il est en quelque sorte hors normes, au sens littéral : en dehors ou à côté des règles collectives de l'organisation et du métier, et pour une partie même en dehors de la tâche quand il se déploie dans des activités auto-prescrites. L'analyse des postures énonciatives de Pascal tend à montrer que son engagement (comme son désengagement) est principalement régi par ce que Pascal tient pour vrai et logique. Si les points de vue qu'il développe ne se sont pas construits d'une façon déliée de l'organisation et du travail avec les autres, et sont encore pour partie partagés avec ses pairs, ils se présentent plutôt, dans le discours de Pascal lors de l'intervention, comme découlant d'une logique naturelle, d'enchaînements évidents. Ils apparaissent moins être des construits que des faits et des certitudes. Un effet de cette posture énonciative très particulière de Pascal est que ce qu'il fait n'apparaît pas comme lié à des choix, comme dans le cas de Valérie[1] ou de Clément, mais comme la seule chose « logiquement », « évidemment », envisageable. Il en ressort au final un rapport très personnel à la situation et à ce qu'il faut y faire : en fonction de son analyse de la situation et aussi de sa relation aux protagonistes de cette situation, Pascal pose les actes qui selon « sa » logique s'imposent, vont de soi et n'ont pas besoin d'être justifiés ou argumentés.

[1] Il convient, nous l'avons vu, de relativiser cette notion de choix dans le sens où ceux-ci peuvent aussi être pour une part contraints par la situation et la dynamique dans laquelle est prise le sujet.

L'engagement de Pascal, lui aussi, ne se traduit pas par un engagement en paroles dans le sens où, cela apparaît particulièrement dans le contraste de sa posture par rapport à celle de ses collègues, il ne s'affiche pas comme un chef d'équipe faisant beaucoup, investi ou scrupuleux. Dans les cadres de l'intervention et les différentes situations que nous avons partagées avec lui lors des observations, il ne cherche pas à exposer et faire valoir ce qu'il fait, et affiche au contraire volontiers ***un discours du côté du désengagement***, en disant ne pas répondre aux plaintes et en se décrivant plus généralement comme prenant pas mal de libertés avec les prescriptions. Ce désengagement dans le discours peut s'accompagner d'un ***désengagement en actes***. Ce n'est pas systématique comme le montre l'exemple retenu ici pour les analyses ou comme nous avons pu le voir plus largement au cours de l'intervention, mais c'est en partie le cas : Pascal ne fait pas, ou plus, ou très superficiellement certaines tâches ; il ne cherche plus à résoudre certains problèmes rencontrés dans son activité, y compris parfois alors qu'il le pourrait ; il a en grande partie renoncé à essayer de trouver dans l'organisation les moyens supplémentaires dont il aurait besoin pour faire le travail. Un ensemble de tâches ne sont ainsi plus investies.

Ce désengagement en actes paraît être lié aux impossibilités d'agir et aux échecs répétés, rencontrés par Pascal dans son activité, et à son sentiment que l'organisation ne lui fournit pas les moyens nécessaires pour faire correctement son travail. L'analyse des quelques variations de positions énonciatives que nous avons repérées dans ses énoncés nous a semblé traduire le fait que la situation était particulièrement douloureuse pour lui. Nous faisons l'hypothèse, en lien avec le fait que Pascal est très affecté par tout ce qu'il ne parvient pas ou plus à faire, que son désengagement peut avoir une ***fonction défensive***, et être une façon de se préserver autant que possible de la répétition des empêchements à agir et des échecs de l'action. Mais c'est sans doute aussi une façon de s'opposer et de résister silencieusement : au regard de certaines de nos observations, il pourrait parfois ne pas s'engager, et même se retenir de faire, soit parce que ce qu'on lui demande n'a pas de sens de son point de vue et qu'il ne veut pas s'y plier, soit par principe (par exemple parce qu'il considère qu'une tâche relèverait plutôt du travail de ses supérieurs), soit encore par agacement ou même comme une forme de mesure de rétorsion dans les moments de conflits. Son désengagement aurait alors aussi une ***fonction de résistance***. À certains moments, son désengagement a semblé pouvoir prendre lui-aussi des formes extrêmes, comme par exemple quand il choisit d'effacer tous les mails concernant les plaintes. Il reste néanmoins dans les marges de l'acceptable (à notre connaissance, Pascal a pu faire l'objet de reproches et de critiques de la part de sa hiérarchie, mais d'aucune sanction).

Si Pascal a, à certains moments, affirmé de façon ostentatoire son désengagement et cherché à l'argumenter (par exemple en expliquant que certaines demandes, dont celle de remplir le formulaire de réponse aux plaintes, ne servaient à rien), il ne fait pas de prosélytisme, en tout cas pas dans le cadre de l'intervention : il ne cherche pas à convaincre, et encore moins à développer une forme de posture collective et revendicative, du type de celle que l'on a pu mentionner plus haut dans le 13e arrondissement. Son désengagement, qu'il soit défensif ou résistant, reste individuel. Finalement, son désengagement comme son engagement sont partageables avec les autres, dans le sens où dans les dialogues menés dans l'intervention, ses collègues peuvent les comprendre et dire parfois faire pareil, mais ils restent dans les faits développés et vécus très individuellement par Pascal. Avec Pascal, on peut voir un engagement en actes très fort, très

singulier, côtoyer un désengagement prenant différentes formes (individuelle, en actes, en paroles) et différentes fonctions (défense, résistance), constituant ***une dynamique d'ensemble traversée par des paradoxes, avec des discours et des actes parfois discordants, et la coexistence d'une forte mobilisation et d'un fort retrait***. Cette combinaison l'amène finalement à des usages de soi très variables, comme se mobiliser, se retirer, s'opposer ou encore se retenir de faire.

C'est finalement chez Clément que l'on retrouve une configuration d'engagement et de désengagement plus partagée dans le milieu. L'engagement et le désengagement s'y côtoient aussi, mais dans ***des formes plus modérées qui permettent notamment des ajustements*** à ce qui est repéré comme possible, ou non, dans la situation. Il y a un périmètre de son activité dans lequel Clément s'engage, qui relève bien pour lui de son travail, et dans lequel il déploie un ensemble d'opérations, qui suivent des principes ou des règles qu'il peut formuler de façon générale, et qu'il tente de mettre en œuvre le mieux possible. Il évolue alors dans un environnement qu'il semble relativement maîtriser, dans le sens où si son activité rencontre forcément des inattendus et nécessite des aménagements, il a une représentation assez assurée de ce qu'il doit et peut faire. Il se mobilise d'autant plus que son action peut avoir un effet (dans l'exemple analysé en termes de propreté, de satisfaction du riverain). On notera que les actions dont il s'agit sont des actions de terrain. Ses façons d'agir apparaissent partagées par ses collègues : ce n'est pas sur cette catégorie d'action qu'ils émettent des critiques ou des suggestions. Au-delà de ce périmètre, les possibilités d'action, les règles de fonctionnement du service deviennent plus flous et Clément ne voit pas, ou moins bien, ce qu'il pourrait y faire : pour reprendre ses termes « *il n'a plus la main* ». On entre par ailleurs dans une catégorie d'actions qui agissent indirectement le terrain, à travers des demandes, des signalements, adressés aux professionnels de la division. Une fois ces demandes et signalements transmis, Clément ne se mobilise plus particulièrement pour faire avancer la situation et attend que des suites leur soient données ou non. Il justifie son désengagement par le fonctionnement hiérarchique : il y a une voie hiérarchique, il transmet des demandes par cette voie et c'est ensuite à son chef de prendre le relai.

On pourrait d'ailleurs penser que faisant cela, il ne se désengage pas particulièrement et suit le fonctionnement prescrit ou habituel. Mais les réactions de ses collègues suggèrent qu'il pourrait faire plus. Ici aussi, le désengagement pourrait relever d'une forme de résistance, dans le refus de Clément de faire ce qu'il pense ne pas relever de son rôle, ou encore dans une forme de grève du zèle, résistance dont les motifs et visées seraient à identifier. Son désengagement pourrait aussi, et nos différentes données vont aussi dans ce sens, découler d'un ***engagement empêché*** : ce serait suite à l'expérience répétée qu'insister et suivre certaines demandes ne servent à rien ou demandent beaucoup pour un faible résultat, que Clément aurait cessé de le faire (lui qui a par ailleurs plutôt la réputation d'être insistant dans d'autres situations). Son désengagement s'apparenterait à du renoncement, conséquence d'un engagement inefficace et/ou jugé inutile, qui se serait en quelque sorte épuisé. C'est un mécanisme que nous avons fréquemment rencontré chez d'autres chefs d'équipe. Ils se retrouvent souvent à devoir construire des solutions alternatives aux procédures prescrites, et à faire des choses que « *ce n'est pas à [eux] de faire* »,

« *qui ne [leur] appartiennent pas forcément* » (Valérie)[1], ce qui à terme s'avère usant. Sur la durée, insister, se débrouiller, « bidouiller », faire à la place, use et lasse, et amène à se préserver en ne faisant plus, y compris quand on verrait pourtant quoi faire. Cette posture peut être adoptée dans certaines situations et pour certaines activités, mais peut aussi se généraliser dans un désengagement global qui caractérise le rapport de certains chefs d'équipe à l'ensemble de leur travail. Ceux-ci, d'une façon cohérente avec leur fort désengagement, n'ont pas souhaité participer à l'intervention, mais nous avons pu en côtoyer quelques-uns lors des observations. Ils présentent le service comme étant foncièrement inefficace et non réactif. Cela ne servirait alors à rien de chercher à atteindre les objectifs visés : les tâches doivent être faites a minima et il ne faut pas chercher à dépasser les obstacles, difficultés et autres points bloquants. Certaines tâches sont même plus investies du tout. Le désengagement relève alors quasiment d'une idéologie défensive (Dejours, 2008 ; Molinier, 2006) : il n'est plus indexé sur le réel et un moyen de se défendre de la souffrance, mais une fin en soi. Il devient une façon d'être qui traverse indifféremment l'ensemble de l'activité et se caractérise par leur renoncement à toute participation autre que minimale.

Contrairement à Valérie et Pascal qui laissent voir des dynamiques qui nous ont paru très individuelles ou très singulières, et en tout cas pas présentes chez d'autres dans de telles proportions, l'engagement et le désengagement de Clément semblent partagés par d'autres et plus caractéristiques du métier. On y retrouve des motifs collectifs et des vécus communs, repérés à d'autres moments de l'intervention, comme le principe de bien distinguer ce qui relève du chef d'équipe de ce qui relève de ses supérieurs et de rester dans les limites de son rôle ; le fait d'être plus investi (et peut-être plus à l'aise) dans des tâches techniques sur le terrain, que dans des tâches ou procédures plus administratives ; et des formes de renoncement, d'usure, dans certaines activités.

[1] Les verbatims en italiques sont issus de l'autoconfrontation croisée entre Mathieu et Valérie du 29/04/2016.

10.1.2. Retour sur la thèse et les hypothèses

Les résultats de nos analyses nous amènent à plusieurs remarques en lien avec notre questionnement de départ sur les phénomènes d'engagement et de désengagement au travail, et surtout en lien avec les propositions (thèse et hypothèses) que ce questionnement, confronté à différentes ressources théoriques, nous a amenée à formuler. Pour rappel, nos hypothèses étaient les suivantes :

- ⇨ H1. L'engagement et le désengagement au travail ne sont pas des états, mais des processus dynamiques, qui se développent dans la rencontre entre un sujet et une situation, et relèvent de dimensions à la fois individuelles et organisationnelles, psychologiques et sociales.
- ⇨ H2. L'engagement et le désengagement se développent et s'infléchissent dans le cours de l'activité, dont ils peuvent être des modalités, des sources, et des effets, voire des visées, dans des rapports de co-engendrement.
- ⇨ H3. L'engagement comme le désengagement peuvent être des ressources ou des obstacles à la santé des professionnels et à l'efficacité de leur travail et de l'organisation (sans forcément qu'il y ait une convergence entre ces différents niveaux).
- ⇨ H4. L'engagement et le désengagement ne sont pas exclusifs l'un de l'autre, ils peuvent être concomitants et parfois même liés, et sont potentiellement conflictuels ou ambivalents.

Vers une conceptualisation « dynamique » de l'engagement et du désengagement dans l'activité ?

Si nous reprenons nos résultats, la définition, proposée dans la thèse, de l'engagement et du désengagement comme des mobilisations variables des professionnels dans la réalisation de leur activité, pouvant prendre différentes formes et fonctions, et aux significations et aux effets pluriels, paraît pouvoir trouver des illustrations concrètes dans nos matériaux. La proposition de les concevoir comme des processus qui peuvent se modifier et se superposer dans l'activité se retrouve aussi. Les différentes dynamiques repérées montrent des professionnels à la fois engagés et désengagés, avec des engagements et des désengagements qui ne trouvent pas toujours les mêmes origines, ne jouent pas toujours les mêmes rôles, n'ont pas toujours les mêmes effets. Ils ont même souvent plusieurs origines, plusieurs rôles et plusieurs effets en même temps. Les combinaisons d'engagement et de désengagement sont diverses, et peuvent se retrouver d'un professionnel à l'autre comme être très singulières. La superposition, notamment, d'engagements et de désengagements différents, prenant des significations et des fonctions multiples, pour les sujets et/ou les groupes, contribue à créer des configurations d'ensemble complexes. Ces configurations sont par ailleurs changeantes, en fonction des contextes, des activités en cours, des interlocuteurs et des moments.

Face à cette diversité et cette complexité, il ne nous paraît ni possible, ni pertinent de tenter de construire une typologie de l'engagement, du désengagement, ou des configurations d'engagement/désengagement rencontrés dans l'intervention, puis spécifiés et analysés dans la thèse, sans prendre le risque d'une simplification et d'une réduction qui masqueraient les aspects conflictuels et dynamiques des conduites d'engagement et de désengagement, et la nécessité pour

les comprendre de les ramener à l'activité en cours et à la situation réelle des professionnels. Ce qui au terme des analyses nous paraît central serait au contraire de renoncer à des catégorisations étanches et de penser les différentes formes, fonctions, significations dans leur coexistence, leurs influences et leurs potentiels contradictions et paradoxes, pour les sujets et pour les collectifs.

Nous soulignerons simplement quelques points de distinction qui nous ont paru être intéressants pour repérer différents engagements et désengagements, et penser leur effets (sur les sujets, les collectifs, l'activité) et leurs potentiels rôles ou fonctions (dans la situation ou l'activité et pour les sujets ou collectifs) :

- le caractère exprimé, voire affiché, ou non de l'engagement ou du désengagement, et l'intérêt parfois de distinguer ce qui est dit et ce qui est fait, les discours et les actes, et de s'intéresser aux écarts et aux discordances entre les deux ;
- l'intérêt de regarder les rôles et fonctions possibles de l'engagement et du désengagement à la fois au niveau de l'activité et au niveau des sujets : dans ce qu'ils peuvent par exemple permettre dans l'activité, dans les objectifs qu'ils peuvent parfois contribuer à atteindre ; mais aussi dans ce qu'ils peuvent remplir comme fonction, pas forcément consciente, à un niveau psychique pour des sujets qui se retrouvent pris dans des situations dans lesquelles ils tentent de se préserver ou de se dégager de ce qui pèse sur eux, de façon individuelle ou collective ;
- la dimension plus ou moins subie, plus ou moins choisie de l'engagement ou du désengagement, qui peuvent parfois sembler s'imposer, contraindre, se répéter, sans possibilité de faire autrement, et d'autres fois renvoyer à des choix, des arbitrages, face à des systèmes de contraintes et de possibilités, dans des situations de travail dans lesquelles les professionnels et les collectifs ne sont pas seulement « agis » mais peuvent aussi « faire un usage d'eux-mêmes » (Schwartz, 2003).

Engagement et désengagement : des processus entremêlés et liés à l'activité

Les analyses menées nous semblent bien attester de la pertinence d'aborder l'engagement et le désengagement comme des processus, et des processus liés à l'activité, à ses objets, ses destinataires, son sens et son efficacité (H1 et H2). Dans les trois analyses, nous avons pu voir que les professionnels s'engageaient et se désengageaient en lien avec des tâches et des objectifs précis. Même pour Valérie, dont l'engagement paraît très stable et s'apparente peut-être à une posture (morale, axiologique) qui pourrait caractériser d'une façon plus globale son rapport au travail (ce travail-ci et peut-être le travail en général), nous avons pu voir que son engagement dans l'activité était lié à ce qu'elle rencontrait concrètement sur le terrain, ce qu'elle n'arrivait pas ou plus à y faire, et les buts, tout aussi concrets, qu'elle se donnait alors. Elle ne s'engage pas « en général », mais « pour la propreté », pour contourner des problèmes qu'elle a identifiés (le non ramassage des caddies et le ramassage pas toujours efficace des encombrants). Avec Pascal et Clément, nous pouvons clairement percevoir comment l'engagement et le désengagement peuvent varier en fonction des situations, et changer au cours du temps : ils ont arrêté de se mobiliser pour réaliser certaines tâches ou pour faire avancer certaines demandes ; certaines

plaintes sont traitées, d'autres non (Pascal) ; et si la démobilisation est possible, la remobilisation l'est aussi (comme le fait par exemple Clément au cours de l'intervention). Si on reprend l'exemple de Pascal, on peut voir que le traitement des plaintes est très adressé : traiter une plainte se fait principalement pour les usagers, pas pour ses supérieurs hiérarchiques, et avec plus ou moins d'investissement en fonction de ce qu'il estime être la situation des usagers en question. Ainsi, dans le cas de la plainte plus spécifiquement étudiée dans les analyses, la commerçante est jugée être dans le vrai, avoir raison, et cela l'amène à déployer une implication importante, y compris en nettoyant lui-même. Regardées de façon globale, les conduites de Pascal peuvent d'ailleurs sembler paradoxales, instables, pour une même activité, entre ce qu'il ne fait pas, ce qu'il fait superficiellement ou rapidement, ce qu'il fait mais qu'il cache et ce qu'il fait avec engagement (et parfois même avec un engagement extrême).

Les cas étudiés montrent aussi que les processus d'engagement et de désengagement ne sont pas exclusifs l'un de l'autre (H4), en donnant à voir des professionnels qui sont à la fois engagés et désengagés. Avec Pascal et Clément, on perçoit notamment bien comment l'engagement et le désengagement peuvent être concomitants (H4) : pour une même plainte, ils font des choses qui peuvent relever à la fois de l'engagement (actions sur le terrain) et du désengagement (pas de traitement administratif de la plainte, non suivi des demandes transmises, effacement de toutes traces informatiques permettant un suivi administratif de la plainte). Ils peuvent se mobiliser sur certains pans, et pas sur d'autres. L'engagement et le désengagement peuvent aussi entretenir des liens entre eux. Nous avons pu voir avec Pascal et Clément, mais aussi plus largement dans l'intervention, que la démobilisation pouvait être liée à un engagement « impossible », « empêché », ou encore « inefficace » (cf. éléments du chapitre 5, et analyses de Pascal et Clément) : à force de ne pas pouvoir agir, à force de signaler et de demander en vain, à force de se voir retirer les moyens prévus, à force de faire des efforts pour pallier des dysfonctionnements ou des insuffisances qui perdurent, certains professionnels finissent par ne plus faire.

Il semble aussi qu'il y a finalement des « formes mixtes », avec par exemple des « désengagements engagés » où le désengagement est un instrument de l'engagement : il s'agit de ne pas faire certaines tâches parce qu'elles empêchent d'en faire d'autres ou pour mieux en faire d'autres, ou de se retirer pour peser sur l'organisation et les relations au travail afin de les améliorer et de travailler mieux (avec plus d'efficacité ou dans de meilleures conditions). La grève du zèle ciblée sur les encombrants, envisagée dans le 13e arrondissement, en est un exemple. Dans ce cas-là, un même acte semble pouvoir être interprété du côté de l'engagement et du côté du désengagement. Dans certains cas, l'engagement et le désengagement semblent fonctionner ensemble. La posture globale de Pascal paraît être de cet ordre-là : son désengagement, qui est finalement très orienté vers l'organisation (dans le sens où il s'adresse à elle et où elle semble aussi en être souvent l'objet), va de pair avec un engagement sur le terrain, pour les usagers et les éboueurs : il peut ainsi ne pas faire ce qu'on lui demande mais faire autre chose, ou encore faire autre chose pour ne pas avoir à faire ce qu'on lui demande, et même parfois faire des choses contre ce qu'on lui demande.

Les dimensions organisationnelles et collectives de l'engagement et du désengagement

Nos analyses amènent aussi à confirmer le fait que l'engagement et le désengagement ne peuvent être considérés comme relevant uniquement des personnes (H1). Dans nos analyses, les dimensions organisationnelles jouent de façon centrale sur la mobilisation des professionnels. Les trois professionnels plus particulièrement suivis décrivent tous des situations dans lesquelles leur activité rencontre des échecs. Ils identifient de nombreux problèmes persistants ou récurrents, qu'ils mettent en lien avec la question des moyens humains et techniques, jugés insuffisants et/ou mal répartis, et avec un manque global de réactivité et d'efficacité du service. Ils relient alors leurs échecs à une organisation dans laquelle ils manquent de moyens, ils n'arrivent pas faire comprendre leurs problèmes et aboutir leurs demandes, ils n'atteignent pas les objectifs de propreté fixés. Plus largement dans l'intervention, du point de vue des chefs d'équipe, le travail n'est pas fait d'une façon satisfaisante : ils ne sont pas satisfaits de ce qu'ils sont amenés à faire ou empêchés de faire, et ils ne sont pas satisfaits des résultats. Dans les exemples que nous avons analysés, c'est dans cet écart entre les moyens, les ressources et les objectifs donnés par l'organisation, et les difficultés et besoins concrets rencontrés dans le réel des situations, que se développent l'engagement et le désengagement. Cet écart peut susciter des engagements très forts (Valérie, Pascal) et éventuellement coûteux (Valérie), comme des désengagements tout aussi forts (Pascal), ou des équilibres du type de celui rencontré chez Clément qui adapte finalement sa mobilisation à son évaluation ce qui est possible et efficient dans la situation (les alternatives identifiées, l'évaluation anticipée de l'effort fourni par rapport aux résultats obtenus, mais aussi ce que lui peut et veut faire, l'insistance et la persévérance encore possibles pour lui, etc.). Les évolutions de la situation jouent ensuite sur les dynamiques d'engagement/désengagement : l'apparition de nouveaux possibles semblent réengager (Clément), tandis que la répétition des échecs désengage (Pascal).

Ce qu'on peut alors interroger au niveau de l'organisation, ce sont les moyens qu'elle se donne réellement pour réduire cet écart entre sa prescription (en termes de moyens, de procédures, de réglementation, d'objectifs), et ce que les chefs d'équipes identifient comme nécessaire pour faire le travail. Notre expérience dans le cadre de cette intervention est plutôt celle d'une grande difficulté pour les chefs d'équipe à ce que le service se saisisse de cet écart pour en faire un objet de travail partagé. À l'instar des encadrants de Valérie, les cadres supérieurs peuvent voir les problèmes rencontrés par les chefs d'équipe dans leur activité, les entendre, et même les comprendre, mais ils ne parviennent pas forcément à les intégrer à leur propre activité, comme des difficultés à traiter ou même simplement comme des éléments de la situation à prendre en compte. Et quand ils y parviennent, c'est difficilement dans la collaboration avec les chefs d'équipe : au mieux ils identifient les problèmes et cherchent à les régler, mais le plus souvent sans s'appuyer sur tous les éléments d'analyse et de proposition que peuvent fournir les chefs d'équipe (dont nous avons vu dans le travail de co-analyse qu'ils pouvaient être nombreux et étayés). Les écarts et empêchements que nous avons décrits sont liés en partie à l'organisation telle qu'elle est structurée (sa ligne hiérarchique, ses modalités de fonctionnement, ses règles et ses procédures) et telle qu'elle organise le travail (définition des postes et des responsabilités, répartition des tâches, répartition des moyens), créant de l'usure, du renoncement, de la démobilisation, voire du retrait comme stratégie collective (de défense et aussi d'action). Les

rapports à l'organisation semblent être très dégradés : les professionnels se montrent globalement engagés et parfois même très engagés pour la propreté, et en direction de leurs équipes et des usagers, et moins engagés en direction de l'organisation, parfois même désengagés ou engagés contre l'organisation. Cette dernière semble même suspectée par certains chefs d'équipe de mettre volontairement à mal leur travail : en ne donnant pas les moyens (Pascal), en ne prenant pas en compte les demandes si elles viennent d'eux (Léo et Clément), en les poussant à ce que « *ça soit crade* » (Pascal et Franck). Alors, si en effet les logiques et modes de fonctionnement individuels jouent sur l'engagement et le désengagement (de fait Valérie, Pascal et Clément, à partir de situations qui se ressemblent, ne font pas tous les trois pareil), les situations de travail et les modes d'organisation déterminent aussi l'ampleur de ce que les professionnels devront faire ou pas pour s'engager et rester engagés, et favorisent plus ou moins le renoncement, le retrait et le désengagement.

Si nous considérons que l'engagement et le désengagement se déploient à l'articulation de dimensions individuelles et organisationnelles, alors il convient d'interroger aussi le niveau intermédiaire constitué par le métier et le genre professionnel. Nous avons assez rapidement fait l'hypothèse d'un désengagement qui caractériserait le genre professionnel des chefs d'équipe, repérable dans des discours et des pratiques partagés autour de « ne pas en faire trop », « ne pas faire le travail de ses chefs », et qui rappellent à ceux qui s'investiraient un peu trop face aux problèmes rencontrés « qu'ils ne sont pas payés pour ça ». Ce discours s'enracine dans des expériences de situations dans lesquelles l'investissement n'entraine ni des résultats sur le terrain, ni une forme de reconnaissance ou de soutien de l'organisation, voire se retourne contre soi (quand par exemple s'investir nécessite de contourner la règle et qu'on est « pris », ou se solde par un échec dont on devient pour d'autres le responsable). Mais ce discours se rencontre aussi chez les nouveaux chefs d'équipe comme un élément transmis, même quand ils ne le relient pas encore à des faits ou des expériences concrètes. Ce désengagement partagé collectivement pourrait sous cet angle relever d'une stratégie collective de défense, dans laquelle se retirer, ne pas s'engager ou se retenir de le faire préserverait de l'expérience subjective douloureuse de l'échec, de l'inefficacité, de l'effort non soutenu et non récompensé. Les discours et les pratiques de désengagement présents dans le genre nous semblent être très ambivalents. D'un côté, ils ne nous semblent pas déconnectés de la réalité, et peuvent permettre d'éviter des écueils et de se préserver. Ils peuvent aussi s'éloigner de la réalité, mais garder une fonction intégratrice dans une forme de plainte partagée et rituelle qui, comme le montre Foli, permet d'actualiser les codes communs et de rassembler les individus (Foli, 2008, 2009). D'un autre côté, ces discours de désengagement et ces pratiques peuvent conduire à ne plus s'attaquer aux problèmes rencontrés dans le travail, à se déconnecter du réel, avec le risque souligné par Viviers (2017) de ne plus contribuer au renouvellement du métier, dans et par l'activité, et de faire du genre professionnel une « ressource psychologique moribonde » (p.236).

Engagement, désengagement, santé et efficacité

Nous reviendrons plus longuement dans les perspectives sur la question de la santé (10.3. ci-après), mais nos analyses viennent aussi interroger très directement les liens entre l'engagement, le désengagement, et le développement de la santé des professionnels et de l'efficacité de leur travail et de l'organisation (H3). Pour Clément, la coexistence entre de l'engagement et du désengagement et la possibilité de passer de l'un à l'autre (par exemple en se réengageant quand de nouvelles actions possibles apparaissent dans la situation) amènent à penser que l'engagement et le désengagement constituent finalement des mécanismes de régulation de l'activité, d'adaptation de l'homme à son travail, au sens de Veil (Veil, 2012 ; Lhuilier, 2012). Cette coexistence et cette alternance possible entre de l'engagement et du désengagement iraient alors dans le sens d'un maintien de la santé, et d'une activité qui peut trouver à se développer en se donnant de nouveaux moyens et de nouveaux buts. Si les résultats ne sont pas toujours au rendez-vous, on peut voir, comme dans l'exemple retenu pour les analyses, que sur la durée les professionnels peuvent atteindre une part de leurs objectifs et/ou trouver dans certaines conditions (comme celles expérimentées dans l'intervention) d'autres voies de développement de leur action : Clément, par exemple, parvient à assurer une propreté partielle de la zone qui fait l'objet de la plainte étudiée, et à passer d'une action réparatrice à une action plus préventive (en obtenant le déplacement de la corbeille et l'installation d'une plus grosse colonne à verre), vraisemblablement plus efficace pour le long terme en diminuant la malpropreté créée (soit plus de propreté pour les usagers, et moins de nettoyage pour les équipes). Autrement dit l'engagement jouerait dans le développement de l'efficacité et sur le développement de l'activité. C'est peut-être même ici plus le réengagement que l'engagement qui développerait l'activité, dans le sens où il permet après une phase de démobilisation de réexaminer les voies d'action et les objectifs possibles. Sur le plan de la santé, ce serait plutôt la possibilité d'être engagé et désengagé, de pouvoir réguler la façon dont on se mobilise et s'investit dans la réalisation des tâches, qui participerait du maintien d'un équilibre propice à la santé les professionnels.

Les liens entre engagement, désengagement, santé et efficacité deviennent plus tortueux, quand on examine les dynamiques identifiées chez Valérie et Pascal. Dans le cas de Valérie, une efficacité découle incontestablement de la force de son engagement. Mais, et pour cette part de leur critique nous suivrons ses collègues, l'organisation du ramassage des encombrants, que les professionnels de la division 13 s'accordent à dire dysfonctionnante[1], n'est pas remise en question par ses pratiques : dit très simplement, si tout le monde faisait comme elle, le ramassage des encombrants aurait peu de chance d'évoluer. Donc l'efficacité atteinte semble être limitée dans l'espace et le temps : elle concerne la zone de nettoyage de Valérie, quand Valérie est là et tant que Valérie parviendra à maintenir son niveau d'investissement. Concernant maintenant la santé, nous ne pouvons que nous interroger sur les effets de l'engagement de Valérie. En effet, si elle fait en quelque sorte mieux que l'organisation (dans le sens d'obtenir de meilleurs résultats que ceux obtenus quand on utilise les moyens prévus par l'organisation), cela implique un surcroît de travail et a un coût subjectif. Valérie travaille ainsi plus en quantité, mais aussi et surtout, elle nous

[1] Nous y reviendrons dans la discussion autour des effets de l'intervention menée, mais les problèmes soulevés par les chefs d'équipe du 13e arrondissement, concernant le ramassage des encombrants, ont été validés par la majorité de leurs encadrants en division, jusqu'à la cheffe de division.

semble mettre en péril son équilibre psychique. Elle est en effet prise dans des dilemmes, dans des contradictions, qu'elle porte seule et qui la mettent en potentiels conflits avec les autres et avec elle-même. Qu'est-ce que cela peut vouloir dire pour elle de réussir à « bien faire son travail », peut-être même mieux que les autres, tout en acceptant de se donner plus de travail que les autres ? Quels effets cela a-t-il de ne pouvoir dire aux autres que partiellement ce qu'elle fait, ou « du bout des lèvres », voire d'elle-même le discréditer et le critiquer ? Qu'est-ce que cela peut impliquer de ne pas être sanctionnée pour ses transgressions, mais de pas non plus être explicitement soutenue ou protégée par une hiérarchie prête à la laisser prendre des risques qui permettent au travail d'être fait, mais peut-être pas prête à les co-assumer ? Quel sens peut-elle donner à tout cela pour elle-même, au sens où l'entend Barus-Michel (2004) de ce qu'elle pourrait se raconter, qui donnerait de la cohésion et de la cohérence à ce qu'elle vit, cohésion et cohérence dont son unité psychique et son équilibre subjectif dépendent ?

La dynamique de Pascal est elle-aussi alarmante. Pour une part, le travail se fait et se fait bien. Mais son engagement extrême peut l'amener à s'exposer, physiquement et psychologiquement. Il semble pouvoir donner de son corps et de son âme sans compter : en ramassant lui-même les déchets au petit matin, en entrant en conflit direct avec des usagers, en faisant des problèmes de propreté des problèmes personnels qu'il doit résoudre, parce qu'il en a la responsabilité et parce que c'est pour lui « le minimum » (faire moins serait inacceptable). Dans son fonctionnement, c'est comme s'il n'y avait plus de dimensions impersonnelles actives, relevant du collectif ou de l'organisation, à même de venir borner et contenir son investissement, la force et l'impulsivité de ses jugements (sur les autres et sur lui-même) et de ses actes, et ce faisant à même de le protéger en les partageant et en les modérant. À l'inverse, son désengagement ne sert pas l'efficacité de l'organisation en l'amenant à ne pas réaliser un ensemble de tâches, sans pour autant servir une démarche de contestation, de remise en question, qui pourrait éventuellement déboucher sur une amélioration de l'organisation du travail. Sur le plan individuel, si nous avons fait l'hypothèse que son désengagement lui permet en partie de se préserver, quels effets à moyen et long terme de toute cette activité retenue, de la colère et du ressentiment ravalés que nous avons identifiés dans les analyses, de cette parole et ces demandes tues parce qu'elles semblent n'avoir aucun effet ? Quels effets aussi de ces postures rigidifiées où l'activité, la définition de ce qui est à faire ou pas et de la façon dont on le fait, ne semblent plus découler de choix, de principes, mais d'une logique indiscutable à laquelle le sujet ne peut se dérober ?

On le voit, l'engagement comme le désengagement peuvent servir et desservir la santé et l'efficacité du travail et de l'organisation.

10.2. Limites des analyses réalisées et des lectures de l'engagement et du désengagement proposées

10.2.1. Retour sur la méthodologie d'analyse

La méthodologie d'analyse langagière que nous avons construite se focalise sur le niveau de l'énonciation, et plus particulièrement sur le repérage de l'implication subjective des personnes dans ce qu'elles disent, et sur le repérage de leur positionnement par rapport à ce qu'elles disent. Appliquée à différents extraits de dialogues issus de l'intervention, elle nous a permis d'étudier plus précisément, pour trois professionnels, ce qu'ils disaient de ce qu'ils faisaient et de ce qu'ils ne faisaient pas, et la façon dont ils le portaient, l'assumaient, le décrivaient, le justifiaient, l'argumentaient, ou encore le mettaient en doute, le regrettaient, etc. En regardant à la fois ce que les personnes disaient, comment elles le disaient, et comment les deux pouvaient évoluer au cours du dialogue ou d'un dialogue à l'autre, nous avons pu identifier plus finement et plus concrètement différents types ou mouvements d'engagement et de désengagement, et faire un certain nombre d'hypothèses sur leur signification et/ou leur fonction pour les sujets, à la fois dans la situation du dialogue étudié et dans la situation de travail à laquelle renvoyait ce dialogue.

Au terme de l'analyse, trois éléments nous paraissent avoir plus particulièrement permis d'entrer dans nos corpus et de les interpréter : les discordances dans les réalisations langagières, les types de discours et de logiques mobilisés, et enfin les contrastes dans les positions et postures énonciatives. D'une part, nous avons en effet accordé une attention particulière aux moments qui se caractérisaient par du décalage, de la discordance, entre un engagement ou un désengagement de l'activité présents dans les faits décrits, éventuellement de façon forte, et une énonciation relativement prudente ne les assumant pas complètement (ou se laissant la possibilité de ne pas les assumer) avec par exemple l'expression verbale ou non verbale de doutes ou d'hésitations. Ces moments nous ont paru pouvoir constituer des trappes d'accès aux tensions, conflits, qui traversaient les dynamiques d'engagement et de désengagement des professionnels. D'autre part, nous avons aussi trouvé instructif de regarder si les professionnels cherchaient, dans leur discours et dans le dialogue en cours, à décrire, expliquer, justifier ou argumenter ce qu'ils faisaient, et ce qu'ils mobilisaient pour le faire, dans quelles « logiques » ils inséraient alors leur action (une logique portée individuellement ou collectivement, une logique liée à des principes personnels et ou partagés, une logique « naturalisée », etc.). Ceci nous a amenée à faire des hypothèses sur ce qui pouvait pousser les professionnels à s'engager ou se désengager, et sur le caractère plus ou moins discutable, malléable, de cet engagement et de ce désengagement. Enfin, nous avons aussi beaucoup procédé par comparaison ou par contraste, en regardant notamment les différences qu'il pouvait y avoir dans les énoncés d'une même personne. Nous avons identifié dans les premiers extraits des positions et des postures énonciatives, ou une succession de positions et de postures, qui semblaient revenir, et regardé les moments de rupture par rapport à ce régime énonciatif général. Notre attention s'est plus particulièrement portée, parmi ces moments de rupture, sur ceux où le rapport des professionnels à ce qu'ils disaient semblait vaciller, avec l'apparition de doutes, des propos moins assurés, créant l'impression que ce qu'ils disaient (ou cherchaient à dire) les questionnait et les affectait. Nous avons aussi procédé par

comparaison entre les trois professionnels : nous avons alors plus particulièrement regardé ce qui différait entre les postures énonciatives des uns et des autres et leurs évolutions, mais aussi les différences que nous pouvions identifier dans les explications, justifications, argumentations et logiques mobilisées par chacun. C'est notamment à travers ce travail sur les comparaisons et les contrastes que nous avons pu voir se dessiner les dimensions dynamiques et singulières des processus d'engagement et de désengagement et que sont, par exemple, ressortis le caractère obstiné de l'engagement de Valérie et en même temps sa relativement faible défense dans le discours, le rapport de certitude de Pascal à ce qu'il énonçait et finalement une forme de rigidité dans ses points de vue qui paraissaient vrais dans l'absolu, ou encore la coexistence de formes plutôt souples d'engagement et de désengagement chez Clément. Ainsi, la méthodologie construite nous a permis de confirmer et d'affiner nos premières hypothèses, et de donner à voir des dynamiques concrètes, liées à des personnes et des situations. Les phénomènes énonciatifs repérés portaient notamment parfois la trace de la façon dont l'engagement et le désengagement peuvent s'entrelacer dans des réalisations langagières ambivalentes, et parfois même paradoxales. Ils ont pu permettre de faire de nouvelles hypothèses sur des mouvements affectifs internes, perceptibles par exemple dans certaines difficultés à dire ou dans des ruptures du régime énonciatif global des personnes, et plus largement de faire des hypothèses sur ce qui pouvait se passer, sur le plan psychologique, pour les personnes.

Mais si notre méthodologie nous a permis, nous semble-t-il, d'aller plus loin dans nos propositions, et d'identifier des dimensions ou de faire des liens que nous n'aurions pas identifiées ou faits sans cette lecture outillée de nos corpus, elle présente aussi des limites. Nous en discuterons ici quelques-unes. Nos analyses ont buté sur la multiplicité des indices de subjectivité qui pouvaient être repérés, et sur la « valeur » à leur donner, c'est-à-dire sur l'interprétation que nous pouvions en faire, sur ce qu'ils pouvaient dire ou traduire, dans les cadres dialogiques de l'intervention, de ce qui traversait les sujets, en lien avec ce qu'ils faisaient et ne faisaient pas ou plus dans leur activité. Concernant la multiplicité des indices, beaucoup d'éléments, aussi bien de l'ordre du linguistique que du non linguistique, nous semblent pouvoir contribuer à modaliser un énoncé et à donner des indications sur la façon dont le locuteur-énonciateur apprécie ce qu'il dit. Ainsi, aux nombreux éléments linguistiques qui peuvent être retenus comme traces de la subjectivité dans l'énoncé (verbes modaux, adverbes modalisateurs, adjectifs appréciatifs et évaluatifs, verbes subjectifs, pronoms utilisés, temps et modes mobilisés, etc.), peuvent se rajouter la prosodie, les postures, les mimiques, les gestes, qui participent aussi à donner à l' « énoncé total » sa (ou ses) signification(s) (Cosnier, 2016). Cette grande quantité d'indices repérables et potentiellement pertinents peut rendre l'analyse fastidieuse, et nous a posé des problèmes récurrents de choix : quels indices retenir, dans l'absolu, mais aussi de façon relative, en fonction des modes d'énonciation propres à chaque professionnel ? Nous avons fait ces choix de façon empirique, à partir d'une part de ce qui était techniquement possible pour nous, c'est-à-dire de ce que nos connaissances nous permettaient de repérer sur le plan linguistique et de qualifier sur le plan co-verbal (comme certaines mimiques, ou tons employés). Nous nous sommes d'autre part centrée sur ce qui nous semblait le plus significatif et le plus signifiant, dans les dialogues analysés, pour avancer dans notre tentative de compréhension de l'engagement et du désengagement. Ainsi, si quelques indices ont été recherchés de façon régulière (les déictiques et les verbes et adverbes de modalisation), les autres l'ont été de façon plus occasionnelle. Les dimensions co-

verbales, notamment, n'ont que rarement été repérées et participé des analyses. Quand elles l'étaient, c'était le plus souvent pour qualifier d'une façon large les énoncés (par exemple la prosodie en général, des haussements de sourcils répétés sur une séquence de dialogue) et plus rarement pour caractériser un moment précis du dialogue (comme par exemple un regard particulier suite à une réplique particulière).

Nous avons justifié le caractère non systématique du repérage des indices et des postures énonciatives prises, par le risque, en catégorisant et en décomposant la réalité, à la fois de la simplifier et d'en perdre la dynamique globale. Au terme de ces analyses, maintenant que nous avons éprouvé empiriquement notre méthodologie, les difficultés qu'elle pose, et sa plus ou moins grande opérationnalité, nous pourrions ajouter que nous aurions sans doute aussi perdu, avec une trop grande systématisation et standardisation de l'analyse langagière, la possibilité de donner du sens sur un plan psychologique à ce que nous repérions sur le plan linguistique. Pour autant, les choix faits et la réduction opérée constituent, de fait, des limites et des points de discussion possibles sur la méthode et la relativité des analyses et interprétations réalisées. Les dimensions co-verbales auraient notamment gagné à être plus mobilisées. Une analyse multimodale aurait vraisemblablement permis d'aller plus loin dans l'identification des contradictions et des ambivalences des professionnels, ou encore de creuser le rapport affectif des personnes à ce qu'elles disaient, en travaillant sur les décalages pouvant apparaître entre les différents registres de l'énonciation. Caractériser la prosodie et ses variations, par exemple, aurait été particulièrement intéressant dans le cas de Pascal et Clément, tant leur prosodie pouvait à certains moments devenir très particulière (lancinante, monocorde), et paraître en décalage avec leur implication dans ce qu'ils disaient et/ou avec la force de leurs affirmations. Une possibilité pour introduire ces dimensions aurait pu être de réduire drastiquement le nombre et la longueur des extraits analysés pour les travailler à partir d'une grille d'analyse multimodale du type de celles développées par Poussin (2014), Bonnemain (2015) puis Perrot (2017), pour analyser des traces du même type que les nôtres. Cette restriction du nombre d'extraits traités nous aurait par contre empêchée de pouvoir suivre les trois professionnels à différents moments de l'intervention et de regarder comment les choses pouvaient se répéter ou pas, se révéler, ou encore se développer, au fil du temps, des interlocuteurs et des élaborations individuelles et collectives. La complexité des phénomènes langagiers et la multiplicité de leurs dimensions nous semblent forcément demander, en tous les cas dans le cadre qui est le nôtre (limité en temps et en compétences disciplinaires), de renoncer à explorer certaines dimensions pour pouvoir en saisir d'autres.

Une autre limite rencontrée réside dans la complexité du travail d'interprétation. Nous avons pu faire l'expérience de la difficulté à décrire des mouvements psychologiques à partir de réalisations langagières qui contribuent à la fois à les construire et à les donner indirectement à voir. Les éléments et mouvements repérés dans les énoncés peuvent fréquemment prendre différents sens, et on ne peut faire que des hypothèses sur ce qu'ils peuvent dire de ce que pensent, éprouvent, vivent les sujets qui les énoncent. Si les énoncés portent des traces des positions ou points de vue du locuteur, de sa vision du monde, de ses perceptions singulières ou encore de sa sensibilité, et contribuent à leur construction, il y a encore un pas à franchir pour tenter de dire, à travers eux et en lien avec le contexte dans lequel ils se manifestent, quelque chose de la vie psychologique du sujet, de la fonction de ses paroles et de ses actes pour lui, dans la situation et par rapport à ses

interlocuteurs (présents et absents, particuliers et génériques), ou encore des conflits (avec lui-même et avec les autres) qui peuvent l'habiter. Dans le cas d'un texte littéraire, faisant intervenir un auteur, des locuteurs et des énonciateurs, on peut par exemple aborder l'énonciation comme un acte travaillé, construit, pour une partie très conscient, qui met en scène la subjectivité d'un auteur et de ses personnages. Les énoncés sont alors porteurs de marques qui ont même en partie pour objectif de permettre de traduire ou d'accéder à l'intériorité des protagonistes. Dans le cas de nos dialogues réels et oraux, qui s'insèrent dans différents cadres et contextes (l'intervention, une organisation, un milieu professionnel, etc.), qui se développent au fil de la conversation dans des enchaînements peu prévisibles et peu contrôlés par les protagonistes, et dans lesquels les locuteurs interviennent « de manière largement inconsciente » (Vion, 2004, p.96), on peut se demander ce qui s'exprime dans les traces subjectives des énoncés : des points de vue individuels, des points de vue partagés avec d'autres, des points de vue qui circulent dans le milieu, des points de vue préexistants, des points de vue qui se construisent dans l'interaction en cours, des prises de positions conscientes et exprimées volontairement, des prises de position inconscientes qui traversent les propos malgré le sujet, etc. ? Il peut être tout aussi difficile de qualifier avec justesse et précision ce qui est exprimé, tout particulièrement les dimensions appréciatives et évaluatives des positionnements. On peut par exemple se demander quel sens et quel degré donner à l'accord, à l'adhésion ou au doute, ou encore ce qu'ils traduisent précisément (des certitudes, des jeux d'affichage et/ou de pouvoir dans l'interaction, des remises en question, des précautions oratoires, etc.). Cette question des liens entre les marques subjectives repérables dans les énoncés et la subjectivité du sujet parlant font d'ailleurs l'objet de questionnements et de débats dans les sciences du langage (Colas-Blaise, Perrin et Tore, 2016).

Au final, nos analyses mènent essentiellement à des hypothèses, et parfois à des juxtapositions de possibilités, entre lesquelles nous ne tranchons pas forcément. Nous les avons cependant construites à partir de récurrences (par exemple des termes, comme les « mais » de Valérie et les « donc » de Pascal, qui reviennent à différents moments des dialogues), de faisceaux d'indices (avec par exemple un choix de vocabulaire qui coïncide avec des modalisations et une attitude non verbale pour construire des positionnements du côté de l'affirmation, ou au contraire du côté de l'hésitation et du malaise), ou encore en faisant des recoupements avec d'autres éléments en notre possession (notre connaissance plus globale des chefs d'équipe sur lesquels portaient les analyses, ce que nous avions pu les voir faire ou dire dans d'autres contextes, ou encore des éléments de compréhension du milieu et du métier acquis pendant l'intervention et le travail de co-analyse). Nous avons de cette façon tenté d'étayer peu à peu nos hypothèses, et de les rendre de plus en plus probables. Ce que nous avons progressivement visé dans nos analyses, c'est finalement de construire des interprétations cliniques cohérentes, argumentées, défendables. Nous espérons avoir suffisamment explicité notre méthodologie et les voies empruntées dans notre travail d'analyse et d'interprétation pour rendre possible leur discussion.

10.2.2. Les dimensions non explorées

Notre tentative de comprendre les dynamiques d'engagement et de désengagement des professionnels mériterait d'être complétée par la prise en compte d'au moins deux autres dimensions : des dimensions individuelles d'une part, et des dimensions relevant des liens entre l'activité professionnelle et les autres domaines d'activité d'autre part.

Nous avons souligné, au sortir de nos analyses, que l'engagement et le désengagement se développaient dans la rencontre entre un sujet et une situation de travail. Nous avons exploré ce qui constituait et caractérisait cette situation de travail, en insistant notamment sur l'écart entre ce qui était prescrit et ce qu'il était possible et efficace de faire dans la réalité, et sur les obstacles rencontrés et le manque de ressources, notamment organisationnelles mais aussi collectives, pour y faire face. Nous avons aussi insisté sur ce que cette situation impliquait pour les sujets. Mais les dynamiques d'engagement et de désengagement mises au jour sont aussi liées à des déterminants individuels et aux histoires personnelles des professionnels. On voit bien que Valérie n'est pas Pascal, Pascal n'est pas Clément, et Clément n'est pas Valérie : la situation ne les affecte pas de la même façon, l'épreuve rencontrée est à la fois partagée et toujours vécue singulièrement ; ils ne se fixent pas les mêmes objectifs, suivent des logiques qui ne se recoupent que partiellement, parfois même peu ; leurs rapports à l'organisation, à la hiérarchie, à la règle ne sont pas les mêmes ; etc.

On peut imaginer que des caractéristiques individuelles « classiques » peuvent jouer sur les dynamiques développées, comme l'âge, l'ancienneté, le sexe, etc. Nous avons par exemple émis l'hypothèse que, dans un milieu professionnel très masculin, « gueuler », qui était pour certains chefs d'équipe (hommes) comme Mathieu un moyen possible pour faire aboutir une demande, ne l'était peut-être pas pour des cheffes d'équipe (femmes) comme Valérie. Cette dernière n'avait alors peut-être pas beaucoup d'autres choix que de faire par elle-même ce qu'elle n'arrivait pas à faire faire aux autres, quitte à transgresser, quitte à travailler plus, dans cet engagement très singulier et potentiellement pathogène que nous avons souligné. Mais ce sont aussi des éléments de l'ordre des dispositions des professionnels vis-à-vis du travail, et de l'ordre de leurs valeurs et de leurs orientations individuelles, qui relèvent de ce qu'ils vivent ou ont vécu dans cet emploi, mais pas seulement, qui nous sembleraient être à intégrer à l'analyse. À titre d'exemple, le fait d'avoir toujours travaillé à la ville de Paris, ou d'avoir connu avant d'autres contextes professionnels, notamment dans le secteur privé, nous a clairement semblé avoir une influence sur l'évaluation que les chefs d'équipe faisaient de la réactivité du service, et sur les effets qu'une forme de lourdeur administrative pouvait avoir sur eux. À tout cela s'ajoute l'influence possible d'éléments liés à l'histoire singulière des sujets, à leur personnalité ou encore à la répétition de certains de leurs fonctionnements psychiques, qui peuvent entrer en résonance avec les situations professionnelles (Lhuilier, 2006). Il faudrait pouvoir les prendre en compte pour pousser la compréhension des dynamiques d'engagement et de désengagement, qui ne sont pas déliées des dynamiques psychiques singulières des sujets. La question de la volonté ou du désir de s'engager, ou encore l'impossibilité de se désengager, notamment, mériteraient d'être pensées en rapport avec l'histoire infantile des sujets, les modèles, identifications et représentations idéalisés qui s'y construisent, et les liens et entraves intersubjectifs dans lesquels les sujets sont pris (Bourdellon,

2004 ; Kaës, 2009). S'engage et se désengage pas seulement qui veut, mais aussi qui peut, en fonction de ce qu'il lui est envisageable et possible d'investir et de désinvestir, en fonction de ce à quoi il peut se soustraire ou renoncer.

De même, il nous semblerait pertinent d'appréhender les dynamiques d'engagement et de désengagement au travail dans leurs liens avec d'autres domaines d'activité. L'idée est déjà présente chez Becker (1960/2006), quand il lie les engagements pris dans un domaine à des « paris » en lien avec des activités ou des intérêts qui relèvent de ce domaine mais aussi d'autres domaines. Elle est aussi présente chez Veil (2012), pour qui des conduites dites inadaptées au travail peuvent être liées à des conflits non résolus pour les professionnels, pouvant concerner la vie au travail, mais aussi la vie hors travail ou l'articulation entre les deux (Veil, 2012). Curie et Hajjar (1987) proposent de penser ces rapports entre travail et hors travail à partir du modèle du système des activités. Pour eux, le travailleur est engagé dans une pluralité de domaines de vie et de sous-systèmes d'activité qui entretiennent des relations d'interdépendance en termes de ressources et de contraintes réciproques, mais aussi sur le plan du sens : d'une part chacun des sous-systèmes d'activité fournit des contraintes et des ressources aux autres sous-systèmes, et d'autre part, dans la lignée des travaux de Malrieu, les auteurs soulignent « l'intersignification des activités » (p.51), c'est-à-dire la nécessité pour comprendre l'action du sujet dans un sous-système d'activité de la ramener à la signification qu'elle peut prendre pour lui dans les autres sous-systèmes. Ainsi, les conduites au travail sont loin d'être déterminées seulement par les conditions de travail, et les caractéristiques de la tâche et du travailleur : « le sujet - investi dans une pluralité de milieux de vie et de registres d'activités – construit, signifie et régule ses conduites au travail au regard de la signification qu'il leur accorde dans ses autres domaines de vie. » (Almudever, Martin et Croity-Belz, 2016, p.352). De ce point de vue, le sens et les mobiles que se donnent les professionnels quand ils s'engagent et/ou se désengagent au travail ne seraient pas seulement à chercher dans l'activité de travail, mais aussi dans les processus par lesquels ils cherchent, sur un plan à la fois synchronique et diachronique, et au croisement de leurs différents registres d'activités et d'expériences, à construire et donner plus globalement un sens à ce qu'ils sont et ce qu'ils font (Almudever, Le Blanc, Hajjar, 2013). Par ailleurs, on peut penser que les appuis, les acquis, le temps ou encore l'énergie que cela demande très concrètement de s'engager et/ou de se désengager (par exemple en étant tenace et opiniâtre, en transgressant pour faire le travail, ou à l'inverse en renonçant), relèvent aussi de contraintes et de ressources, d'exigences et d'horizons, provenant d'autres champs et d'autres sphères que le professionnel, et qu'une analyse centrée sur l'activité de travail ne permet pas d'attraper. À titre d'exemple, quand le désengagement devient une posture qui se généralise avec des professionnels qui cherchent à se retirer de leur activité, il est souvent associé, au moins dans le discours, à des formes de re-hiérarchisation par les professionnels des valeurs qu'ils accordent à leurs différentes sphères de vie, avec l'idée que la « vraie vie », « le plus important » ne seraient pas au travail.

10.3. Perspectives

Nous proposons, pour finir ce travail de recherche sur l'engagement et le désengagement au travail, de poursuivre la réflexion en la situant à des niveaux plus larges, en posant d'une part la question des effets de l'intervention, et au-delà de l'organisation, sur l'engagement et le désengagement, et d'autre part celle des liens entre engagement, désengagement et santé.

10.3.1. Du réengagement et du désengagement produits par l'intervention à l'hypothèse d'une organisation « désengageante »

L'intervention menée a-t-elle eu des effets en termes d'engagement et de désengagement sur les professionnels ? Il nous semble pouvoir avancer que, tant à un niveau individuel qu'à un niveau collectif, elle a pu permettre des formes de réengagement. Nous avons vu avec Clément que le cadre de l'intervention avait été remobilisant, en l'amenant à « quand même » reprendre son action là où il l'avait stoppée : en cherchant à comprendre les éléments de réponse qui lui avaient été faits, en essayant de nouvelles actions liées à des propositions faites par ses collègues en autoconfrontation. Le périmètre des actions qu'il met en place, à l'intérieur duquel il a des connaissances un peu précises et plutôt assurées de ce qu'il peut faire et des effets que cela peut avoir, s'est en quelque sorte élargi. Le renoncement et peut-être la résignation qui semblaient s'être installés dans la situation étudiée ont été remplacés par de nouvelles tentatives de compréhension et d'action. Ces dernières ayant été fructueuses, on peut espérer qu'au-delà de la situation particulière co-analysée ici, il se mobilisera différemment pour traiter des situations similaires et peut-être même pour traiter d'autres situations, et que le périmètre à l'intérieur duquel il estime que son action peut avoir du sens et de l'efficacité s'est étendu. Nous supposons qu'une forme de réengagement, au moins sur le plan du dialogue, a aussi eu lieu pour Pascal. Pascal étant réputé « taiseux », certains de ses collègues se sont étonnés de passer du temps à échanger avec lui dans le cadre de l'intervention. À cela, Pascal a répondu : « *moi quand je connais pas les gens, je parle pas* ». Ceci nous amène à supposer que les différents cadres dialogiques auxquels il a participé lui ont permis d'accéder à un autre niveau de connaissance de ses collègues, et plus précisément à la connaissance de ce qui pouvait être discuté avec eux, relançant des possibilités d'échanges interpersonnels sur le travail entre lui et ses collègues. Une telle relance est d'importance : nous avons fait l'hypothèse dans les analyses que, concernant Pascal, les interrogations et discussions de métier appartenaient à une histoire ancienne, encore présente dans certains de ses arbitrages, mais qui n'était plus vivante dans le sens où elle n'était plus mise en débat et réactualisée, avec les autres et en lien avec les problèmes rencontrés dans son activité. Si l'intervention a permis une reprise des discussions possibles avec ses pairs, elle aurait peut-être pu lui permettre, si sa participation s'était poursuivie, de réintroduire dans son activité d'autres points de vue que les siens et de développer d'autres pratiques. Finalement, les cadres dialogiques de l'intervention nous semblent avoir produit de l'engagement ou du réengagement, en permettant aux professionnels de réinterroger individuellement et collectivement leurs actes et leurs choix, de les relier à des causes et des conséquences souvent partagées, de les inscrire aussi dans l'histoire de leurs expériences dans le service, chargeant alors les situations analysées

de sens, pour une part nouveaux ou remémorés, et ouvrant vers d'autres possibilités, à la fois dans le dialogue concret engagé avec les collègues et l'intervenant, et dans leur activité de travail.

Un mouvement de réengagement nous semble aussi s'être joué à un niveau collectif, dans le 13e arrondissement, quand la grève du zèle ciblée sur les encombrants n'a pas eu lieu. Proposée par Mathieu, suite au constat que tous les participants au collectif rencontraient une difficulté à faire ramasser les encombrants qu'ils signalaient, et en réaction à la méthode mise en place par Valérie que les autres se refusaient d'adopter, l'idée de laisser les encombrants s'accumuler en ne les signalant qu'une fois (tel que prescrit) a eu dans la discussion un écho plutôt favorable. Mais la poursuite du travail de co-analyse, en débouchant sur la réalisation d'un montage reprenant les problèmes identifiés autour des encombrants et sur la décision du collectif de montrer ce montage à leurs encadrants, a finalement permis une alternative au « retrait» collectivement envisagé. À la place, les chefs d'équipe ont mis en débat les difficultés rencontrées avec leurs encadrants, dans le cadre des réunions de travail transverse prévues dans le dispositif d'intervention. Ils y ont rencontré la compréhension et l'approbation d'une partie de leur hiérarchie, dont leur cheffe de division, sur l'existence d'un problème dans le ramassage des encombrants, ainsi que sur certains points de leurs analyses concernant ce problème. Un groupe de travail *ad hoc* sur le sujet, mis en place par une partie des participants au travail transverse, et ce sans ni notre impulsion, ni notre participation, a permis la mise en place d'une nouvelle procédure validée par les différents métiers et fonctions concernés, qui a été testée puis généralisée dans la division. L'intervention a finalement permis que le désengagement revendicatif ou « contestataire » (Duarte, 2017), qui avait commencé à se construire autour de cette question, trouve un autre destin. Plutôt que d'arrêter d'essayer de faire aboutir les signalements et de laisser sciemment la saleté s'accumuler, les chefs d'équipes se sont engagés avec d'autres pour essayer de traiter le problème identifié.

L'intervention a ainsi pu changer ce que les professionnels faisaient, dans le sens du développement de la mobilisation, d'une remobilisation ou encore d'une mobilisation différente. Mais si nous avons examiné l'hypothèse d'un potentiel réengageant de l'intervention, il nous faut aussi examiner celle de son potentiel désengageant. Des chefs d'équipe ont régulièrement été tentés de quitter le dispositif, déçus des temps de travail en réunions transverses ou en réunions du comité de pilotage, et du peu d'effets concrets de l'intervention. Deux professionnels l'ont fait (cf. chapitre 5). Le discours de certains allait alors au-delà du simple fait de quitter le dispositif de l'intervention, dans la menace de se retirer plus globalement de leur travail. Arrivant à la conclusion amère qu'il se passait bien ce qu'ils avaient prédit (ils l'avaient dit dès le départ : aucun changement n'est possible à la DPE), ils se disaient alors confortés dans l'idée qu'ils se « *fatiguaient pour rien* » et qu'il valait mieux faire le minimum. Nous ne pouvons alors que craindre que l'impossibilité, à la fin de l'intervention, de mettre en place un dispositif pérenne ait eu un effet désengageant sur les professionnels qui s'étaient investis dans le dispositif, en leur faisant faire, et très probablement même « refaire », l'expérience de la difficulté, voire de l'impossibilité, pour eux, d'agir durablement sur l'organisation du travail et sur le service qui les emploie, de « *faire bouger les lignes* » (pour reprendre leur expression). L'intervention, dans ses effets non au niveau micro des activités quotidiennes mais au niveau macro de ce que les professionnels sont prêts à engager avec d'autres pour améliorer le fonctionnement du service, n'a alors potentiellement pas été réengageante, et éventuellement même désengageante, faute

d'appropriation organisationnelle des modes de travail expérimentés dans l'intervention et d'enclenchement d'un processus de changement pérenne (Rouat et Sarnin, 2018).

On peut interroger les faiblesses du dispositif et les choix faits, comme nous avons pu à certains moments du récit-analyse de l'intervention. Nous n'avons notamment pas réussi à impliquer suffisamment les échelons intermédiaires et à travailler avec eux sur la façon dont ils pouvaient recevoir et prendre en compte les formes de réorganisation du travail, proposées et portées par les chefs d'équipes dans le dispositif d'intervention, et plus largement s'approprier la démarche (Barcellini et Caroly, 2013 ; Barcellini, 2017). De façon plus large, nous ne sommes pas parvenue à globaliser l'intervention, telle que nous l'avions escompté, en mobilisant une pluralité d'acteurs aux différentes étapes (Guidou, 2016). L'intervention n'a au final pas été en mesure de déboucher sur une institutionnalisation des modes de débat et de coopération expérimentés qui, si l'on suit Bonnefond et Clot (2018), aurait été nécessaire pour donner du poids, dans les discussions et les arbitrages, aux points de vue et à l'expertise professionnelle des chefs d'équipe sur le travail (le leur et celui du service). En fin d'intervention, nous avons imaginé, avec les chefs d'équipe engagés dans le dispositif et nos « relais » dans les services centraux[1], des cadres de travail - leurs contenus et leurs rôles, le temps de travail et les acteurs nécessaires pour faire vivre ces cadres -, qui devaient pouvoir permettre de « poursuivre » les modes de dialogue et de travail expérimentés dans l'intervention. Mais ces propositions sont restées « sur le papier » et ne sont devenues ni des prescriptions de l'organisation, ni des tâches inscrites dans l'organisation quotidienne du travail. Elles ne se sont pas incarnées, réalisées, dans des nouvelles fonctions et instances, pérennes et inscrites dans l'organisation, pouvant faire « force de rappel » face au « poids des arbitrages réalisés dans le cadre de la seule division hiérarchique du travail [qui] reste si considérable » (Bonnefond et Clot, 2018, p.14).

Mais si on peut interroger l'intervention et ses effets sur l'engagement et le désengagement des professionnels qui y ont participé, on peut aussi interroger le fonctionnement et les caractéristiques de l'organisation dans laquelle elle s'est déroulée, et ses effets sur l'intervention et au-delà sur l'engagement et le désengagement de ses agents. Notre intervention a buté, comme d'autres avant elle, sur une forme de difficulté persistante à agir sur l'organisation du STPP. Nous avons rencontré cette difficulté dans notre propre expérience, mais nous l'avions aussi lue, lors de la phase exploratoire de l'intervention, notamment en reprenant des actions ou des interventions précédemment menées (cf. chapitre 3) qui soulignaient les obstacles rencontrés pour passer des constats aux expérimentations, et/ou des expérimentations locales à des transformations plus générales de l'organisation. Nous l'avons également entendue, lors de l'intervention, dans certains récits des professionnels (les chefs d'équipe mais aussi leurs encadrants). Dans notre présentation du service puis dans le récit-analyse de l'intervention, nous avons souligné ou identifié un certain nombre de points qui, de notre point de vue, participent à créer et alimenter un fonctionnement général, un cadre d'emploi, des modalités d'organisation, mais aussi des normes et des valeurs, qui décourageraient les initiatives et les engagements, individuels et collectifs (en dehors du cadre de l'engagement syndical) : l'organisation très

[1] Voir 4.5. sur la fonction des relais, et plus largement sur les actions entreprises pour pérenniser et généraliser les modes de travail collectif expérimentés dans l'intervention.

hiérarchisée du service qui s'inscrit dans une histoire longue, l'importance des procédures et des réglementations, les temporalités très longues de certains projets organisationnels, la complexité de l'articulation entre les niveaux politiques et techniques, un cadre même d'emploi qui incite plus à l'obéissance qu'à l'initiative, etc. Initier d'autres façons de faire, tenter de modifier les procédures ou de réélaborer les règles pour les rendre par exemple plus opérationnelles sur le terrain, seraient dans ce contexte difficiles, risqués, coûteux en temps et en énergie. Le service et son organisation cultiveraient plutôt une forme de permanence, de reproduction, de routine, plus propices au désengagement qu'à l'engagement.

Dans nos analyses, nous avons ensuite pu constater que, sur un plan collectif, le service, ses prescriptions et son organisation, généraient plutôt du désengagement. Ce désengagement pouvait parfois se comprendre comme le résultat d'échecs à agir dont les professionnels tiraient les conséquences en se retirant d'une activité qui perdait alors de son sens, comme l'effet de situations douloureuses dont ils tentaient de se préserver, ou encore comme la seule possibilité d'action identifiée pour faire avancer un problème. Dans les trois cas, l'organisation, ce qu'elle demande et ce qu'elle permet ou empêche, jouent un rôle et nourrissent un désengagement individuel mais aussi un désengagement collectif, dont nous avons fait l'hypothèse qu'il s'inscrivait dans le genre professionnel avec la transmission et la réactualisation régulière de l'idée qu'il valait mieux ne pas trop en faire. *A contrario*, l'engagement est apparu comme relevant plus exclusivement d'un niveau individuel, et nous n'avons pas identifié, en dehors de l'engagement syndical entrevu dans l'intervention mais qui n'est pas directement apparu dans les analyses, de forme collective d'engagement. Certes, il existe des façons de se mobiliser pour faire le travail qui sont partagées (on le voit entre Franck et Pascal, entre Clément et Léo, entre Clément et Franck), mais nous n'avons rencontré aucune discussion collective entre chefs d'équipe, prenant pour objet un engagement dans l'activité qu'ils partageraient ou souhaiteraient développer (par exemple en tentant de se mobiliser ensemble, mieux ou plus, dans la réalisation de leur activité). Collectivement, c'est plutôt du désengagement que nous avons vu se partager et parfois « se fabriquer » entre les chefs d'équipe, dans l'évocation ou la réalisation commune de ce qu'ils avaient renoncé à faire ou ne voulaient plus faire, dans le projet de cesser de faire certaines choses pour essayer de se faire entendre, etc. Si le retrait stratégique ou le désengagement contestataire peuvent éventuellement se voir comme des formes d'engagement, avec la perspective d'agir à plus long terme sur l'organisation du travail, ils ne se traduisent pas, dans un premier temps au moins, par de la mobilisation collective pour réaliser l'activité. L'engagement relève ainsi plutôt du niveau individuel, et il est même potentiellement modéré par le niveau collectif. Dans la discussion entre Valérie et ses collègues, nous avons par exemple pu voir se déployer un effort conjugué de ses collègues pour restreindre un engagement individuel qui, de leur point de vue, franchissait des limites importantes et à défendre. D'une certaine façon, les collègues de Valérie lui reprochent, à partir de différents arguments discutables mais compréhensibles dans le contexte qui est le leur, d'être trop engagée. C'est pourtant au prix de cet engagement transgressif que Valérie semble réussir à résoudre les problèmes qu'elle rencontre sur le terrain, problèmes que les autres ont individuellement et collectivement renoncé à résoudre.

Par ailleurs, dans le cours même de notre intervention, la prise d'initiative n'a pas semblé aller de soi et être aisée. Nous avons pu faire l'expérience avec les chefs d'équipe que prendre des initiatives les amenait souvent à se retrouver sur un fil, sur une ligne de crête. En portant collectivement les propositions, en rappelant et tenant le cadre de l'intervention, il a été possible de défendre la légitimité de ces dernières, de faire entendre le travail collectif réalisé et de lui donner des suites concrètes ayant des retombées positives sur la réalisation du travail et sa qualité. Mais au quotidien, et même à certains moments de l'intervention, les chefs d'équipe ont parfois fait la douloureuse expérience d'un rappel vif à des rapports de corps (administratifs) ou de pouvoir, dans lesquels leur parole était soupçonnée d'être avant tout une parole corporatiste, voire syndicaliste. Certains de leurs supérieurs hiérarchiques ont également pu leur reprocher de dépasser leur périmètre de responsabilité et de compétences, et faire preuve d'autorité pour, d'une certaine manière, les « remettre à leur place » dans la hiérarchie. Si dans la situation « extra-ordinaire » de l'intervention, le cadre a permis d'éviter que les oppositions alors développées ne tournent en conflits interpersonnels visant un chef d'équipe en particulier, on peut aisément imaginer comment porter une initiative peut tourner au conflit interpersonnel et devenir une source de tension et même d'humiliation dans les situations de travail ordinaires. Les désengagements sont potentiellement entretenus par l'expérience répétée, pour les chefs d'équipe, des oppositions que l'on rencontre et de l'intranquillité dans laquelle on se retrouve, quand on tente d'initier de nouvelles façons de faire pour dépasser les obstacles qui empêchent le travail. Les empêchements rencontrés dans l'activité quotidienne sont alors redoublés par l'empêchement de trouver des voies pour leur donner un autre destin que celui de la répétition.

On peut alors se demander si, dans une telle organisation, il faudrait être particulièrement opiniâtre et tenace, et prêt à prendre des risques, pour faire son travail jusqu'au bout, et si le désengagement ne serait alors pas un comportement « rationnel », « conséquent », de professionnels qui connaissent bien leur environnement. On peut aussi se demander dans quelle mesure l'organisation, telle qu'elle fonctionne, ne laisse pas les professionnels de terrain trop seuls face aux problèmes qu'ils rencontrent, problèmes auxquels ils choisissent alors le plus souvent, en tout cas dans nos observations et analyses, de s'attaquer « seuls » ou de se soustraire « collectivement ». Finalement, l'organisation a-t-elle une responsabilité dans le désengagement des professionnels ? Dans quelle mesure est-elle prête à entendre les problèmes qu'ils rencontrent dans leur travail ? Dans quelle mesure cherche-t-elle à se mobiliser avec eux pour résoudre ces problèmes ? Quels cadres de travail se donne-t-elle pour le faire ? Jusqu'où est-elle en capacité de laisser les initiatives des professionnels venir bousculer ses prescriptions et son mode de fonctionnement ? N'est-ce finalement pas l'organisation qui serait désengageante ?

Certains travaux en sociologie inviteraient à poursuivre la réflexion dans ce sens d'une « organisation désengageante ». Un certain nombre des caractéristiques centrales des bureaucraties, comme l'importance de la règle et des règlementations et la standardisation des comportements, qui ont par ailleurs une fonction et une efficacité sur d'autres plans, y apparaissent comme entretenant le retrait et ne favorisant pas les initiatives et les innovations. Crozier (1985[1963]) déjà, dans son analyse de la bureaucratie, décrit un type d'organisation qui favorise le développement de comportements ritualistes mais aussi de comportements de retrait. Il souligne une forme de paradoxe dans les administrations et les systèmes bureaucratiques, qui

nous paraît encore exister aujourd'hui dans la situation que nous avons rencontrée, où la participation des agents est à la fois requise et nécessaire pour faire le travail, mais doit en même temps être limitée aussi bien dans l'intérêt des agents (participer rend vulnérable aux défauts du système, comme la lourdeur administrative et l'irréalisme des circuits de communication, fait courir le risque de l'échec et peut amener à rencontrer l'hostilité des autres) que dans celui de « la chaîne de commandement » qui est forcément remise en cause quand la participation des agents est consciente et volontaire. Ce type d'organisation amène à une participation « sans responsabilité », « sans engagement » (Crozier, 1985, p.255), que Foli (2008, 2009) souligne à son tour dans son enquête dans une « grande entreprise bureaucratique » qu'elle appelle « la Caisse », en insistant sur le fait que la participation réelle, l'initiative et la critique n'y sont pas encouragées. L'intégration et la socialisation, dans cet univers bureaucratique, demandent selon elle une série de renoncements pour suivre des règles qui à la fois contraignent et protègent les agents : « un contrat implicite est passé entre l'entreprise et ses agents : être agent et le rester impliquent de fait une soumission consentie, l'acceptation de la domination au nom de la rationalité légale. Mais l'emploi donne aussi accès à un statut social fondé sur l'appartenance à la Caisse. » (Foli, 2009, p.253). Dans cette situation, il n'y a pas d'implication réelle et d'affirmation de soi possible, la contrepartie est que le statut social des agents et leurs trajectoires sont assurés. Dans cette perspective, le désengagement que nous avons rencontré pourrait renvoyer à des attitudes et des comportements « adaptés », dans une situation où finalement il faudrait savoir réguler son engagement : suivre les règles, faire fonctionner le système *a minima*, mais ne pas développer une implication trop forte, qui aurait plus de probabilités de rencontrer de l'échec et de la frustration que de la réussite et de la reconnaissance.

10.3.2. L'engagement n'est pas la santé

Pour un certain nombre de travaux en psychologie du travail et en psychologie de la santé, l'engagement au travail est synonyme de santé. C'est notamment le cas d'études et de recherches qui s'appuient sur une conception bidimensionnelle de la santé et qui regardent la santé négative à travers la détresse psychologique, et la santé positive à travers le bien-être (Dagenais-Desmarais, 2010 ; Huyghebaert, 2015). Le bien-être y apparaît très lié à l'engagement, qui est selon Huyghebaert (2015) un des indicateurs de la santé positive le plus communément étudié. Plus largement, dans les mesures et conceptualisations développées en psychologie du travail, l'engagement est fréquemment associé au bien-être au travail, soit directement, soit indirectement en favorisant des comportements de prosocialité au travail et de citoyenneté organisationnelle qui, eux-mêmes, favorisent le bien-être et une bonne santé psychologique (Dagenais-Desmarais, 2010 ; Bernaud, Desrumaux et Guédon, 2016 ; Desrumaux et Paillé, 2016). Du côté de la psychologie du travail, quand elle s'inscrit dans le courant de la psychologie positive, l'état psychologique dans lequel se trouve un individu fortement engagé dans une activité pour elle-même, décrit à travers la notion de « *flow* » ou « flux », est considéré comme un état épanouissant, stimulant, qui rend les gens heureux et créatifs (Lecomte, 2019). De même, les travaux autour du « *work engagement* » sur lesquels nous nous sommes arrêtée (cf. chapitre 6), considèrent l'engagement au travail comme « positif » et « épanouissant », bon pour la santé et le bien-être, et devant être encouragé (Bakker, Schaufeli, Leiter et Taris, 2008 ; Maslach et Leiter, 1997/2011). À l'inverse, les recherches qui dans ces perspectives s'intéressent au désengagement l'associent au mal-être et à la détresse psychologique, au burn out, sauf s'il traduit une forme de détachement qui, dans les professions du soin ou du travail social, peut permettre de se préserver (Huyghebaert, 2015 ; Melou et Dagot, 2018).

Nos analyses invitent à complexifier ces liens. Se mobiliser dans son activité, y trouver du sens, y faire de temps à autre l'expérience de son utilité et de son efficacité individuelle et collective, construire dans son travail des œuvres au sens de Meyerson (1987), sont vraisemblablement des processus qui participent de la santé, en permettant aux sujets d'éprouver et de s'éprouver, de participer au développement d'un milieu physique, social, culturel, qui en retour les construit aussi. Mais l'engagement peut aussi mettre à mal la santé, et pas seulement quand il se traduit par de la suractivité : par exemple quand il amène à endosser seul des responsabilités qui ne sont pas les siennes ; quand il implique de prendre des risques, de transgresser et de s'isoler ; quand il aboutit de façon répétée à des échecs et des impossibilités, à un sentiment persistant d'inutilité et d'impuissance ; ou encore quand on ne peut plus lui échapper dans une exigence démesurée vis-à-vis de soi. Le désengagement peut alors être une voie pour se protéger et constituer une stratégie de défense individuelle ou collective. Il peut aussi alimenter des conduites de résistance, devenant une alternative à la tâche, une façon de ne pas faire ce qui est demandé pour tenter de faire autre chose. Sous ces angles, on peut penser le désengagement comme permettant le maintien d'une forme de santé. Mais là-encore, les effets peuvent se diversifier, devenir ambivalents et même se retourner : nous pouvons faire l'hypothèse que, quand le désengagement se répète, se généralise, ou devient la seule posture que les personnes ou les collectifs identifient comme possible et adoptent, il ne constitue plus une solution qui préserve la santé et, encore

moins, la développe. Par exemple, dans le désengagement défensif, le sujet peut se protéger, mais aussi se mettre en péril : ce ne sont pas seulement l'activité et l'organisation qui n'avancent plus, mais aussi le sujet lui-même, dans un usage de soi limité, à contre-courant du développement. Le travail, tel qu'il est défini par les auteurs que nous avons mobilisés (cf. chapitre 7) et tel qu'il est analysé dans les différents courants de la clinique du travail auxquels nous nous sommes référée (cf. chapitre 7 et dans les analyses du chapitre 9) n'est pas une activité parmi d'autres, mais constitutive du sujet, de son ancrage social, culturel, et de son inscription symbolique et psychique dans l'ensemble humain. L'homme, écrit Meyerson (1987), ne travaille pas pour passer le temps mais pour construire. Pour Almudever, Le Blanc et Hajjar (2013), le travail est le :

> lieu privilégié du développement de la personne à travers les opportunités qu'il offre d'élaborer une œuvre (une trace de soi déposée dans le monde qui révèle et actualise des potentialités), de se décentrer et se déplacer sur les points de vue d'autrui, de participer à des projets de changement de la société (…) (p.171).

Le désengagement au travail ne fait pas courir le seul risque de l'ennui, mais celui du désœuvrement au sens fort, de la dépersonnalisation, du repli et de l'étiolement du sujet.

La psychodynamique du travail a bien montré que les défenses ne réussissent pas toujours et ne préservent pas forcément la santé. Dejours (1998) souligne d'emblée le « piège » des stratégies de défenses et leur « rôle paradoxal »: c'est aussi par les défenses que des professionnels peuvent « endurer la souffrance sans ployer » (p.15), « les stratégies défensives peuvent contribuer à rendre acceptable ce qui ne devrait pas l'être » (p.39) et participer de la perpétuation du système. Genest, Leclerc et Maranda (2005) montrent par exemple que si le retrait peut, dans certaine situation, être une stratégie individuelle de défense salutaire, pratiqué à grande échelle il ne contribue pas à la mise en place de mesures qui pourraient améliorer la situation. Quand une stratégie collective se radicalise et se meut en idéologie défensive de métier, c'est même « le rapport au réel [qui] est perdu » (Molinier, 2006, p.216). La défense n'est plus un moyen de se préserver ou de lutter contre la souffrance, mais devient un but en soi « au mépris de l'estime de soi, de la sollicitude, du sens de la justice » (Molinier, 2006, p.217). L'idéologie défensive de métier exclut et stigmatise celles et ceux qui cherchent à faire autrement, elle écrase l'individu au profit du groupe, mais sans donner à ce dernier d'autres alternatives et perspectives que l'action défensive et son maintien. Nous nous sommes parfois demandé, si une enquête en psychodynamique du travail sur notre terrain d'intervention n'aurait pas révélé que le désengagement, le retrait, la désinvolture forcée, dont nous avons fait l'hypothèse qu'ils relevaient pour partie du genre professionnel, et peut-être aussi d'une stratégie collective de défense, se constituaient en idéologie défensive de métier. Dans certains ateliers, le désengagement nous a semblé devenir une attitude, un comportement, auxquels les professionnels ne pouvaient plus échapper, quitte à participer à l'organisation de leur propre ennui et de leur propre inutilité. Le désengagement qui s'inscrit dans des conduites de résistance peut présenter la même ambiguïté, en étant du côté de la préservation du sujet et éventuellement de son affirmation, de son inventivité, de sa créativité, mais potentiellement aussi source de conservation et de maintien du système et de forces qui desservent les sujets : pour Roche (2016), la résistance n'est pas une alternative à l'assujettissement et peut renforcer l'emprise de ce à quoi on résiste. Et même si le désengagement préserve éventuellement et partiellement l'individu, qu'en est-il du métier et du travail dans ces conditions ? Viviers (2014, 2017) montre l'impact sur le métier des stratégies de

retrait et de repli : elles ne permettent que partiellement aux professionnels de maintenir un engagement collectif partagé dans une activité orientée vers la réalisation de la tâche, et ne contribuent pas au renouvellement du métier et à la transformation de l'organisation. Mais les professionnels peuvent-ils vraiment développer leur santé au travail si le métier se meurt ? Peuvent-ils réellement faire leur travail, développer leur activité, agir sur leur environnement et sur eux-mêmes, sans pouvoir s'appuyer sur les ressources professionnelles et collectives du métier ? Le désengagement comme l'engagement, quand ils se rigidifient et s'imposent aux individus, ne leur permettent plus d'agir et ne mènent pas ou plus à la santé, si on conçoit celle-ci dans une perspective dynamique et développementale, comme une construction, comme un développement, du sujet et de sa capacité d'action.

On le comprend, la conception de la santé qui sous-tend nos interrogations sur les liens entre engagement, désengagement et santé, n'est pas celle de la « santé positive » ou de la « santé négative » évoquées ci-avant. Elle n'est pas non plus celle d'une santé qui se caractériserait par le maintien d'une intégrité physique et psychologique nécessaire à la survie, mais qui ne comporterait ni dépassement, ni développement possible. Nous nous inscrivons dans une approche de la santé qui se distingue à la fois des conceptions classiques biomédicales de la santé comme absence de maladies ou absence de troubles, et de la santé comme « état de bien être complet » tel que définie par l'OMS[1]. La santé dont nous parlons est une construction permanente, qui ne consiste pas seulement à se protéger ou à se préserver, à tenter d'éviter les altérations physiques ou psychiques, mais à exister. « Exister » est ici à entendre au sens fort du terme : il s'agit d'être initiateur, auteur, créateur d'actes, de pouvoir développer son pouvoir d'agir sur soi-même et son environnement. Cette approche de la santé s'est formalisée ces dernières années dans le champ de l'analyse du travail, chez des auteurs qui mobilisent notamment les travaux de Canguilhem, Nietzche, Spinoza, ou encore Winnicott (voir notamment Clot 2010 ; Lhuilier et Gaudart, 2014 ; Roche ; 2014). Ainsi, pour Lhuilier (2018), « la santé n'est pas un état mais un processus construit dans l'ensemble des activités humaines », dans une forme de lutte créatrice et inventive, dans laquelle le sujet tente de se dégager de la rigidité des contraintes externes et internes pour créer de nouveaux possibles, de nouvelles normes de vie :

> la santé ou la maladie se construisent moins dans les formes de reconnaissance de la conformité aux attentes ou normes sociales (de l'organisation, du métier, du collectif de travail…) que dans la capacité (ou ses empêchements) à créer de nouvelles normes (…).Dans cette perspective, vouloir se conserver soi-même, préserver son « état de santé » peut être l'expression d'une détresse, d'une souffrance : celle qui est éprouvée lorsque l'aptitude à s'ouvrir au surgissement des possibles est contrariée par la rigidité des contraintes du milieu et/ou par la rigidité des défenses psychiques. Toutes deux s'opposent à la puissance d'agir et au développement du sujet. (Lhuilier et Gaudart, 2014, p.2-3)

La santé a ici une « valeur propulsive », au sens de Canguilhem (2013[1966], p.180) : elle se stabilise dans des constantes qu'elle est en mesure de dépasser en fonction des exigences et perturbations du milieu dans lequel vit le sujet. Pour Canguilhem (2002[1989]) : « Je me porte bien dans la mesure où je me sens capable de porter la responsabilité de mes actes, de porter des choses à l'existence et de créer entre les choses des rapports qui ne leur viendraient pas sans moi »

[1]Pour l'OMS, « la santé est un état de complet bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité. ». Préambule à la Constitution de l'Organisation Mondiale de la Santé, adoptée par la Conférence internationale sur la santé (New York, 19 juin -22 juillet 1946) et entrée en vigueur le 7 avril 1948. In *Actes officiels de l'Organisation Mondiale de la Santé*, n°2, p. 100. Cette définition n'a pas été modifiée depuis 1946.

(p.68). Pour le dire encore autrement, il s'agit d'une « grande santé » : « qui ne se contente pas de la simple logique de la conservation en son état et qui, parfois, est même disposée à la mettre en péril pour continuer à affirmer la puissance de son être. » (Roche, 2014, p.9). On notera aussi qu'elle est toujours un équilibre, un compromis entre différentes forces, un « état moyen » (Canguilhem, 2002, p.51), par définition fluctuant, instable. La souffrance, la fragilité, les contraintes font partie de la vie, et si elles se conçoivent souvent comme des obstacles, elles peuvent aussi constituer des sources et des ressources pour le développement du sujet et de son action.

Dans les débats actuels sur la souffrance au travail et la focalisation des politiques de santé au travail sur la prévention des risques psychosociaux ou la qualité de vie au travail, une telle approche invite à « désindividualiser » et « dépsychologiser » l'analyse pour regarder ce que les professionnels et les collectifs parviennent (ou pas) à faire et dans quelles conditions. La question du « bien-être au travail » est fortement liée à celle du « bien faire ». Ce qui use et fait souffrir au travail, c'est ce qui empêche de faire son travail d'une façon convenable, acceptable. C'est en soignant le travail qu'on prend soin du sujet (Kostulski, 2010 ; Molinier et Flottes, 2012). L'accent est alors mis sur le développement de la possibilité pour les professionnels de pouvoir se reconnaître dans ce qu'ils font et dans la qualité de leur travail (Clot, 2010). De ce point de vue, la santé au travail n'est pas l'absence de troubles ou de risques, mais la possibilité d'agir sur son environnement et finalement de créer du contexte pour exister (Tosquelles, 2009 [1967]) :

> l'activité des travailleurs fait l'épreuve pratique d'objets ou de relations avec autrui qui lui résistent, qui la dévient, qui l'affectent de toute façon. Vivre au travail, c'est donc pouvoir y développer son activité, ses objets, ses outils, ses destinataires, en affectant l'organisation du travail par son initiative. L'activité des agents se trouve au contraire désaffectée et vite désabusée, lorsque les choses, en milieu professionnel, se mettent à avoir entre elles des rapports de plus en plus indépendants de cette initiative. (Clot, 2010, p.167).

Le travail devient même un opérateur de la santé mentale de l'être humain en lui permettant d'inscrire ses productions dans le monde et en lui donnant des occasions de s'éprouver et de se développer en tant que sujet. Dans certaines conditions, le travail peut servir et même être le lieu du développement d'une capacité créative nécessaire à la santé et au développement de la personne (Amado, Bouilloud, Lhuilier et Ulmann, 2017 ; Almudever, 2017) : « les normes collectives au travail sont sans doute une condition de la création et de l'individuation, mais sous réserve que cette tradition se maintienne vivante en intégrant les contributions singulières produites par l'activité propre, personnelle et personnalisante » (Amado, Bouilloud, Lhuilier et Ulmann, 2017, p.19). La psychodynamique du travail (Dejours, 2008) souligne l'importance du travail dans la construction de l'identité du sujet. Elle soutient même l'hypothèse, empruntant la voie ouverte par Freud (1930/1995), d'une possibilité de sublimation dans le travail, y compris quand celui-ci ne relève pas de l'activité artistique ou de l'investigation intellectuelle, mais d'un « travail professionnel ordinaire ».

Dans cette perspective, l'engagement et le désengagement nous semblent pouvoir participer de la santé quand ils permettent des ajustements, des régulations, des tentatives, qui n'enferment pas le ou les sujets, mais les amènent plutôt à déployer une action vivante, qui cherche, bute forcément sur le réel, réussit certaines fois, échoue d'autres, mais parvient à se modifier et se renouveler, en fonction de ce qui se passe, de la situation, de l'évolution des demandes et des contextes, mais

aussi de celle des besoins et des nécessités des individus. Il faudrait finalement pour comprendre les liens entre engagement, désengagement et santé sortir de la rhétorique de l'engagement du côté du « positif » et du « bien », et du désengagement du côté du « négatif » et du « mal », pour regarder comment engagement et désengagement peuvent s'articuler dans des dynamiques individuelles et collectives actives, souples et conflictuelles, pour une part choisies et construites par les sujets et pas seulement contraintes, constituant alors des possibilités pour les individus et les collectifs d'agir et de se développer dans les situations qu'ils rencontrent au travail. De ce point de vue, les catégories du « positif » et du « négatif », et leur rapport à la santé, méritent d'être déconstruites. Ce qui est souvent considéré comme négatif, du côté du manque, de la passivité (ce qu'on ne peut pas faire, ce qui nous renvoie à notre impuissance, notre vulnérabilité, nos limites) peut aussi, dans les dynamiques d'engagement et de désengagement que nous avons décrites, relever de la santé du sujet : un sujet qui n'est pas clivé, qui fait place aux contradictions, aux conflits, inévitables quand le réel n'est pas dénié, et trouve suffisamment de ressources, en lui et à l'extérieur de lui, pour se protéger, se retirer parfois ou sur certains plans, tout en continuant à se mobiliser d'autres fois ou sur d'autres plans. C'est finalement toute une psychologie du négatif au sens de Phillips (2009), c'est-à-dire au sens d'une capacité à l'incapacité, qui serait à réhabiliter et à développer dans un contexte de « positivation » de la santé et de la vie au travail, dans lequel le travailleur peut avoir l'impression qu'il doit toujours être plus : plus capable, plus compétent, plus fort, plus heureux, plus bon, plus bienveillant, plus « spirituel », etc. (Martin-Krumm et Tarquinio, 2019). Ce négatif, pour nous, ne trouve pas son intérêt dans le fait qu'il permettrait, en étant identifié, d'ouvrir la voie vers de l'amélioration, de la reconstruction, du dépassement, et finalement son élimination, en étant alors une sorte de voie d'accès à un positif à venir, un « moins » qui permettrait un « plus ». L'intérêt et l'importance du négatif résident bien en lui-même, dans le fait qu'il fait partie de la vie et du sujet vivant, et doit pouvoir y trouver une place, qui ne soit pas seulement celle d'être l'objet de dénis ou de luttes incessantes. Le positif, de son côté, quand il contraint ou rigidifie les fonctionnements et les objectifs, quand il formate les vécus et enferme dans des aspirations uniques, ne nous paraît pas vecteur de santé, bien au contraire.

Nos analyses nous amènent alors à penser que le pathogène se profile, que l'on soit du côté de l'engagement ou du désengagement, quand les situations professionnelles, les pensées et les actes des sujets se figent, quand il n'y a plus d'ajustements, de fluctuations, de choix possibles. Nous avons mis en lien les tensions identifiées dans la co-analyse, qui traversent le métier de chefs d'équipe et se rencontrent très concrètement dans leur activité, avec des arbitrages constants entre faire et ne pas faire, des dosages complexes et changeants des investissements et des implications. Quand les conduites se rigidifient, que les actes suivent des logiques qui ne sont plus interrogées et sont présentées comme indubitables et inévitables, quand il n'y a plus de marges de manœuvre dans les situations de travail et dans l'organisation, les arbitrages perdent de la souplesse et les dosages ne sont plus possibles. Les professionnels et les collectifs se retrouvent enfermés dans des constructions auxquelles ils n'échappent plus. Sur le plan individuel, nos analyses nous amènent à penser que la rigidité de certains arbitrages ou modes d'actions est liée au fait que les professionnels décident seuls, sans dialogue avec les autres ou à l'intérieur d'eux-mêmes, sans intercalaire collectif et social externe ou interne, dans une pensée qui n'est plus habitée par le point de vue d'autrui (Kaltchéva, 2019). Chacun s'engouffre alors seul dans la

situation avec le risque d'y répéter les mêmes fonctionnements, d'y rejouer ses propres points de fixité, et d'y être de plus en plus contraint, agi par des forces externes et internes, sans régulations et aménagements possibles. C'est finalement la question de la plasticité et de la rigidité des conduites qui devient déterminante pour penser la santé. Dans les travaux sur les défenses, le problème de la rigidité est d'emblée présent. Dès les travaux de S. Freud, la littérature distingue les « défenses normales » des « défenses pathologiques ». Pour A. Freud, on retrouve dans les symptômes névrotiques des mécanismes défensifs figés, employés de façon répétée, stéréotypée, invariable. Ainsi, alors que certaines défenses seraient des réponses adaptées à la situation, d'autres seraient pathogènes, notamment parce que mises en œuvre avec rigidité (Ionescu et al., 2001 ; Chabrol, 2005). Les conduites d'engagement comme de désengagement peuvent se rigidifier et enfermer, comme garder une forme de plasticité favorable au développement et à la santé. De ce point de vue, ce sont les conditions (organisationnelles, collectives, individuelles) de la rigidification et de la plasticité des conduites d'engagement et de désengagement qui seraient à explorer. Sur le plan de la psychopathologie du travail, ce sont finalement les formes impossibles ou inévitables de l'engagement et du désengagement, comme le désengagement impossible ou l'engagement empêché qu'il faudrait étudier, car elles ne permettent plus le mouvement nécessaire à une « grande santé ».

Bibliographie

Albrecht, S. L. (2010). *Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.

Almudever, B. (2017). Créativité, création et personnalisation au travail. Dans G. Amado, J. Bouilloud, D. Lhuilier et A.-L. (dir.), *La créativité au travail* (p.27-46). Toulouse, France : Érès.

Almudever, B., Le Blanc, A. et Hajjar, V. (2013). Construction du sens du travail et processus de personnalisation : l'étude du transfert d'acquis d'expériences et des dynamiques de projet. Dans A. Baubion-Broye, R. Dupuy et Y. Preteur (dir.), *Penser la socialisation en psychologie. Actualité de l'œuvre de Philippe Malrieu* (p.171-185). Toulouse, France : Érès.

Almudever,B., Martin, A.-C. et Croity-Belz, S. (2016). Rapports travail/hors travail. Dans G. Valléry, M.-É. Bobillier Chaumon, É. Brangier et M. Dubois (dir), *Psychologie du travail et des organisations : 110 notions clés* (p.349-353). Paris, France : Dunod.

Amado, G., Bouilloud, J., Lhuilier, D. et Ulmann, A.L. (2017). Introduction. Dans G. Amado, J.P. Bouilloud, D. Lhuilier, et A.L. Ulmann (dir.), *La créativité au travail* (p.7-26). Toulouse, France : Érès.

Amossy, R. (2010). *La présentation de soi*. Paris : Presses universitaires de France.

Aulagnier P. (1975). *La violence de l'interprétation.* Paris : Presses universitaires de France.

Bakker, A.B. et Leiter M.P. (dir.). (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York, NY: Psychology Press.

Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., et Taris, T. W. (2008). Work Engagement: An Emerging Concept in Occupational Health Psychology. *Work & Stress*, *22*, 187-200. Repéré à : http://dx.doi.org/10.1080/02678370802393649

Bakhtine, M. (1984). *Esthétique de la création verbale*. Paris, France : Gallimard.

Barcellini, F. (2017). Intervention Ergonomique Capacitante : bilan des connaissances actuelles et perspectives de développement ». *Activités* [En ligne], 14-2 | 2017. doi : 10.4000/activites.3041

Barles, S. (2005). Experts contre experts : les champs d'épandage de la ville de Paris dans les années 1870. *Histoire urbaine*, *3* (14), 65-80.

Barles, S. (2011). Les villes transformées par la santé, XVIIIe –XXe siècles. *Les Tribunes de la santé*, *4* (33), 31-37.

Barles, S. (2015). La boue, la voiture et l'amuseur public. Les transformations de la voirie parisienne, fin XVIIIe-fin XIXe siècles. *Ethnologie française*, *3* (153), 421-430.

Barles, S. et Guillerme, A. (2016). La rue parisienne au XIXe siècle : standardisation et contrôle ? *Romantisme*, *1* (171), 15-28.

Becker, H.S. (1960/2006). Notes sur le concept d'engagement. *Tracés. Revue de Sciences humaines,* n°11, 2006/1, 177-192. doi : 10.4000/traces.257

Béguin, M. (2013), L'histoire des ordures : de la préhistoire à la fin du dix-neuvième siècle. *[VertigO] La revue électronique en sciences de l'environnement*, *vol. 13*, n°3. doi :10.4000/vertigo.14419

Bellini, S. (2005). Éviter le marteau, glisser sur l'enclume. Comment les managers de proximité ajustent leurs rôles face aux contraintes de l'organisation. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, *65*(1), 13-25. doi:10.3917/cips.065.0013.

Bergeret, J. (1973). Pour une métapsychologie de l'humour : introduction à une recherche. *Revue française de psychanalyse*, *vol.37*, n°4, 539-565.

Bernaud, J., Desrumaux, P. et Guédon, D. (dir.). (2016). *Psychologie de la bientraitance professionnelle : Concepts, modèles et dispositifs*. Paris, France : Dunod.

Billiard, I. (2001). Claude Veil, un pionnier de la psychopathologie du travail. *Travailler*, n°5, 175-188. doi:10.3917/trav.005.0175.

Billiard, I. (2011). *Santé mentale et travail : l'émergence de la psychopathologie du travail.* Paris, France : La dispute.

Bobillier Chaumon, M.E. et Sarnin P. (dir.). (2012). *Manuel de Psychologie du travail et des organisations : Les enjeux psychologiques du travail.* Louvain-la-Neuve, Belgique : De Boeck.

Bonnefond, J.Y. (2016). L*'intervention dans l'organisation en clinique de l'activité : le dispositif "DQT" RENAULT à l'usine de Flins* (Thèse de doctorat, Cnam, Paris, France). Repéré à : https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01546345/document

Bonnefond, J. Y. et Clot, Y. (2018). Clinique du travail et santé au travail : ouvertures, perspectives et limites, *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* [En ligne], 20-1 | 2018. doi : 10.4000/pistes.5538

Bonnemain, A. (2010). *Le développement des ressources du métier par l'encadrement de proximité : apports à la prévention des risques professionnels*. Projet de thèse en psychologie du travail, ANRT.

Bonnemain, A. (2015). *Les paradoxes de l'intensité affective dans l'autoconfrontation : L'exemple de l'activité dialogique des chefs d'équipe de la propreté de Paris* (Thèse de doctorat, Cnam, Paris, France). Repéré à : https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01344642/document

Bonnemain, A. et Clot, Y. (2017). Clinique de l'activité : les affects dans l'autoconfrontation. Dans M. Santiago-Delefosse et M. Del Rio Carral (dir.), *Les méthodes qualitatives en psychologie et sciences humaines de la santé* (p.131-151). Paris, France : Dunod.

Bonnemain, A., Perrot, E. et Kostulski, K. (2015). Le processus d'observation, son développement et ses effets dans la méthode des autoconfrontations croisées en clinique de l'activité. *Activités* [En ligne], 12-2 | 2015. doi : 10.4000/activites.1111

Bourdellon, G. (2004). Engagement dans le désir ou engouffrement dans la dépendance. *Revue française de psychanalyse, vol. 68*(2), 441-457.

Bouville, G. (2005). *L'absentéisme chez les éboueurs de la Ville de Paris* (Mémoire de DEA non publié). Université Paris X Nanterre, France.

Briec, C. (2013). *Syndicalisme : « l'impersonnel » à l'épreuve. Le cas d'une section départementale du SNUIPP-FSU* (Thèse de doctorat, Cnam, Paris, France). Repéré à : https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00968605/document

Brown, S. (1996). A Meta-Analysis and Review of Organizational Research on Job Involvement. *Psychological Bulletin*, 120, 235-255.

Burakova, M. (2016). Désinvestissement organisationnel. Dans G. Valléry, M.-É. Bobillier Chaumon, É. Brangier et M. Dubois (dir). *Psychologie du travail et des organisations : 110 notions clés* (p.143-145). Paris, France : Dunod.

Canguilhem, G (2013 [1966]). *Le normal et le pathologique* (12e éd.). Paris : Presses universitaires de France.

Canguilhem, G. (2002 [1989]). *Écrits sur la médecine*. Paris, France : Seuil.

Caroly, S. et Barcellini, F. (2013). Le développement de l'activité collective. Dans P.Falzon (dir.), *Ergonomie constructive* (p. 33-46). Paris : Presses universitaires de France.

Casaucau, A. (2016). *Le management juste, un outil de prévention du burnout et de promotion des états positifs au travail* (Thèse de doctorat, Université de Nice Sophia Antipolis, France). Repéré à : 〈NNT : 2016NICE2006〉. 〈tel-01338269〉

Chabrol, H. (2005). Les mécanismes de défense. *Recherche en soins infirmiers*, *82*(3), 31-42. doi:10.3917/rsi.082.0031.

Charaudeau, P. et Maingueneau, D. (2002). *Dictionnaire d'analyse du discours*. Paris, France : Seuil.

Charles-Pauvers, B. et Peyrat-Guillard, D. (2012). *L'implication (ou l'engagement ?) au travail : quoi de neuf ?* Communication présentée au XXIIIe congrès de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines, Nancy, France. Repéré à : *https://www.agrh.fr/assets/actes/2012-charlespauvers-peyratguillard.pdf*

Chauvet, C. (2015). Fonctionnaire, obéir/désobéir. *Pouvoirs*, *155*(4), 149-160. doi:10.3917/pouv.155.0149.

Clot, Y. (2004a [1999]). *La fonction psychologique du travail* (4e édition corrigée). Paris : Presses universitaires de France.

Clot, Y. (2004b). Travail et sens du travail. Dans P. Falzon (dir.), *Ergonomie* (p.317-331). France: Presses universitaires de France.

Clot, Y. (2008a [1995]), *Le travail sans l'homme*. Paris, France : La Découverte.

Clot, Y. (2008b). *Travail et pouvoir d'agir*. Paris : Presses universitaires de France.

Clot, Y. (2010). *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux.* Paris, France : La découverte.

Clot, Y. (2013). Suicides au travail : un drame de la conscience professionnelle ? *Activités* [En ligne], 10-2, 30-53. doi : 10.4000/activites.716

Clot, Y. (2015). Vygotski avec Spinoza au-delà de Freud. *Revue Philosophique de la France et de l'étranger, 140*, 205-224.

Clot, Y. et Faïta, D. (2000). Genres et styles en analyse du travail : concepts et méthodes. *Travailler*, n°4, 7-43.

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. doi : 10.4000/pistes.3833

Clot, Y. et Lhuilier, D. (dir.). (2010a). *Agir en clinique du travail*. Toulouse, France : Érès.

Clot, Y. et Lhuilier, D. (dir.). (2010b). *Travail et santé. Ouvertures cliniques*. Toulouse, France : Érès.

Clot, Y. et Quillerou-Grivot (2014). Qualité du travail : un problème avant d'être une solution. Dans D. Lhuilier (dir.), *Qualité du travail, qualité au travail* (p.141-159). Toulouse, France : Octarès.

Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 17*(3), 336-354.

Colas-Blaise, M. (2016). Entrer dans l'énonciation : un parcours de lecture. Dans M. Colas-Blaise, L. Perrin et G. M. Tore (dir.), *L'énonciation aujourd'hui. Un concept clé des sciences du langage* (p.11-31). Limoges, France : Lambert-Lucas.

Colas-Blaise, M., Perrin, L., et Tore, G. M. (dir.). (2016). *L'énonciation aujourd'hui. Un concept clé des sciences du langage.* Limoges, France : Lambert-Lucas.

Coltier, D., Dendale, P. et De Brabanter, P. (2009). La notion de prise en charge : mise en perspective. *Langue française*, 162(2), 3-27.

Corbin, M. (2008). *Le Miasme et la jonquille.* Paris, France : Flammarion

Cosnier, J. (2016). Énonciation-dénonciation et interaction : point de vue d'un etho-psychologue. Dans M. Colas-Blaise, L. Perrin et G. M. Tore (dir.), *L'énonciation aujourd'hui. Un concept clé des sciences du langage* (p.303-315). Limoges, France : Lambert-Lucas.

CRC (2012). La gestion prévisionnelle des ressources humaines de la ville de paris - Exercices 2002 et suivants. Chambre régionale de la cour des comptes Ile de France. Repéré à : http://www.acteurspublics.com/2013/03/27/la-ville-de-paris-montree-du-doigt-pour-le-taux-d-absenteisme-de-ses-agents

Crozier, M. (1985 [1963]). *Le phénomène bureaucratique*. Paris, France : Seuil.

Curie, J. (2005). *Cinquante ans de Psychologie du Travail*. Repéré à : http://psychologie-travail.cnam.fr/servlet/com.univ.collaboratif.utils.lectureFichiergw?ID_FICHIER=1295877016533

Curie, J., et Hajjar, V. (1987). Vie de travail, vie hors travail : la vie en temps partagé. Dans C. Lévy-Leboyer et J.-C. Spérandio (dir.), *Traité de psychologie du travail* (p.33-55). Paris : Presses universitaires de France.

Dagenais-Desmarais, V. (2010), *Du bien-être psychologique au travail: fondements théoriques, conceptualisation et instrumentation du construit* (Thèse de doctorat, Université de Montréal, Canada). Repéré à : https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/3916/Dagenais-Desmarais_Veronique_2010_these.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Dagenais-Desmarais, V. et Privé, C. (2010). Comment améliorer le bien-être psychologique au travail ? *Gestion*, *vol. 35*(3), 69-77. doi:10.3917/riges.353.0069.

Davezies, P. (1994). *Position du médecin du travail face aux dimensions cognitives, psychiques et relationnelles du travail.* Repéré à : http://philippe.davezies.free.fr/download/down/Le_medecin_du_travail_face_aux_dimensions_cognitives_psychiques_relationnelles_1994.pdf [Paru en 1995 dans *Archives des Maladies Professionnelles*, 56, n°4, 294-306].

Dejours, C. (1998). *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*. Paris, France : Seuil.

Dejours, C. (2004). Activisme professionnel : masochisme, compulsivité ou aliénation ? *Travailler*, n°11, 25-40.

Dejours, C. (2008 [1980]). *Travail, usure mentale. Essai de psychopathologie du travail* (4e éd.). Paris, France : Bayard.

Dejours, C. et Molinier, P. (1994). Le travail comme énigme. *Sociologie du travail.* 36e année, hors-série, 35-44.

De Keyser, V. (1983). Communications sociales et charge mentale dans les postes automatisés. *Psychologie française*, *28*, 239-245.

Delobbe, N. (2012). Contrat psychologique. Dans J. Allouche (dir.), *Encyclopédie des ressources humaines* (p.306-312). Paris, France : Vuibert.

Delobbe, N. (2016). Le contrat psychologique. Dans G. Valléry, M.-É. Bobillier Chaumon, É. Brangier et M. Dubois (dir.), *Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clefs* (p.136-138). Paris, France : Dunod.

Demerouti E. Bakker A.B. Nachreiner F. et Schaufeli W.B. (2010). The Job Demands-Resources Mode of Burnout, *Journal of Applied Psychology, vol. 86*, n° 3, 499-512.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Vardakou, I., et Kantas, A. (2003). The convergent validity of two burnout instruments: A multitrait-multimethod analysis. *European Journal of Psychological Assessment*, *19*(1), 12–23.

Demerouti, E. et Nachreiner, F. (2018). Zum Arbeitsanforderungen-Arbeitsressourcen-Modell von Burnout und Arbeitsengagement – Stand der Forschung. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*. Online. Repéré à : https://doi.org/10.1007/s41449-018-0100-4.

Dendale, P. et Coltier, D. (2011). Présentation. Dans P. Dendale (dir.), *La prise en charge énonciative : études théoriques et empiriques* (p.7-17). Louvain-la-Neuve, Belgique : De Boeck Supérieur.

Denys, C. (2015). La police du nettoiement au XVIIIe siècle. *Ethnologie française, 2015/3*, n°153, 411-420.

Desclès, J. (2009). Prise en charge, engagement et désengagement. *Langue française*, *162*(2), 29-53.

Desrumaux, P., Léoni, V., Bernaud, J. et Defrancq, C. (2012). Les comportements pro- et antisociaux au travail : une recherche exploratoire testant deux échelles de mesure et leurs liens avec des inducteurs organisationnels et individuels. *Le travail humain*, *vol. 75*(1), 55-87. doi:10.3917/th.751.0055

Desrumaux, P. et Paillé, P. (2016). Prosocialité au travail. Dans G. Valléry, M.-É. Bobillier Chaumon, É. Brangier et M. Dubois (dir.), *Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clefs* (p.335-338). Paris, France : Dunod.

Detchessahar, M. (2013). Faire face aux risques psychosociaux : quelques éléments d'un management par la discussion. *Négociations, 1*, 19, 57-80.

Devereux, G. (1967/2012). *De l'angoisse à la méthode dans les sciences du comportement*. Paris, France : Flammarion.

Doron, R. et Parot, F. (2008). *Dictionnaire de psychologie* (2e éd.). Paris : Presses universitaires de France.

Duarte, A. (2017). *Défenses et résistance en psychodynamique du travail* (Thèse de doctorat inédite, Université Paris Descartes, France).

Duarte, A. (2018). Résistance et travail vivant : les apports de la psychodynamique du travail, *Travailler*, n°40, 135-146.

Duboscq, J. et Clot, Y. (2010). L'autoconfrontation croisée comme instrument d'action au travers du dialogue : objets, adresses et gestes renouvelés. *Revue d'anthropologie des connaissances, vol 4*, 2(2), 255-286. doi:10.3917/rac.010.0255.

Ducard, D. (2016). Le cours d'énonciation. Dans M. Colas-Blaise, L. Perrin et G. M. Tore (dir.), *L'énonciation aujourd'hui. Un concept clé des sciences du langage* (p.151-166). Limoges, France : Lambert-Lucas.

Durkheim, E. (2013 [1893]). *De la division du travail social*. Paris : Presses universitaires de France.

Efros, D. et Schwartz, Y. (2009). Résistances, transgressions et transformations : l'impossible invivable dans les situations de travail. *Nouvelle revue de psychosociologie*, *7*(1), 33-48. doi:10.3917

Falzon, P. (dir.). (2004). *Ergonomie.* Paris : Presses universitaires de France.

Falzon, P. (dir.). (2013). *Ergonomie constructive*. Paris : Presses universitaires de France.

Faverge, J.-M. (2015 [1954]). L'analyse du travail. Dans R. Ouvrier-Bonnaz et A. Weill-Fassina (dir.). (2015). *André Ombredane, Jean-Marie Faverge. L'analyse du travail, ruptures et évolutions* (p.125-136). Toulouse, France : Octarès.

Favret-Saada, J. (1977a). *Les mots, la mort, les sorts. La sorcellerie dans le bocage.* Paris, France : Éditions Gallimard.

Favret-Saada, J. (1977b). Excusez-moi, je ne faisais que passer. *Les Temps Modernes*, Gallimard, 2089-2103. halshs-01188386

Favret-Saada, J. et Contreras, J. (1981). *Corps pour corps. Enquête sur la sorcellerie dans le bocage*. Paris, France : Gallimard, 1981.

Favret-Saada, J. (2009). *Désorceler*. Paris, France : Éditions de l'Olivier.

Foli, O. (2008). *Plaintes, normes et intégration. Le cas d'une organisation bureaucratique* (Thèse de doctorat, Université Paris Dauphine, Paris, France). Repéré à : https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00326128/document

Foli, O. (2009). Émotions et bureaucratie. Frustration intime, paroles de plainte et intégration au milieu. Dans I. Berrebi-Hoffmann, *Politiques de l'intime. Des utopies sociales d'hier aux mondes du travail d'aujourd'hui* (p. 249-264). Paris, France : Éditions La Découverte.

Foote, N.N. (1951). Identification as the basis for a theory of motivation. *American Sociological Review, vol 16*, n°1, 14-21.

Freud, A. (1936/1993). *Le moi et les mécanismes de défense* (13e éd.). Paris : Presses universitaires de France.

Freud, S. (1905/1992). *Le mot d'esprit et sa relation à l'inconscient*. Paris, France : Gallimard.

Freud, S. (1926/2011). *Inhibition, symptôme et angoisse* (7e éd). Paris : Presses universitaires de France.

Freud, S. (1927/1994). L'humour. Dans S. Freud. *Œuvres complètes (tome 18)* (p.133-140). Paris, France : Gallimard.

Freud, S. (1930/2007). *Malaise dans la culture* (6e éd.). Paris : Presses universitaires de France.

Ganem, V. (2012). *La désobéissance à l'autorité : L'énigme de la Guadeloupe*. Paris : Presses universitaires de France.

Ganem, V. et Gaignard, L. (2017). Obéissance et suicide. Le cas de la Guadeloupe. *Le Carnet PSY*, *211*(8), 22-31. doi:10.3917.

Gangloff, B. (2016). Comportements de citoyenneté organisationnelle. Dans G. Valléry, M.-É. Bobillier Chaumon, É. Brangier et M. Dubois (dir.), *Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clefs* (p.112-116). Paris, France : Dunod.

Genest, C., Leclerc, C. et Maranda M.-F. (2005). Les conduites de retrait comme stratégies défensives face au harcèlement psychologique au travail. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* [En ligne], 7-3 | 2005. Repéré à : http://journals.openedition.org/pistes/3167 ; doi: 10.4000/pistes.3167.

Ghiglione, R. et Richard, J.-F. (1999). *Cours de psychologie : bases, méthodes et épistémologie* (3e éd.). Paris, France : Dunod.

Girard, L.-N. (1923). *Le nettoiement de Paris : conférence faite aux Ingénieurs des travaux publics de la Ville de Paris, le 6 janvier 1923*. Paris , France: Eyrolles.

Glaser, B. G. et Strauss, A. L. (1967/1995). La production de la théorie à partir de données. *Enquête*, *vol. 1*, 183-195.

Gosselin, E. et Lauzier, M. (2011). Le présentéisme : lorsque la présence n'est pas garante de la performance. *Revue française de gestion*, *211*(2), 15-27.

Guidou, N. (2016, juillet). *L'amélioration des dispositifs d'intervention: la question de l'objet et du processus.* Communication présenté au 19e congrès de l'AIPTLF, Bruxelles, Belgique.

Huyghebaert, T. (2015). *Déterminants organisationnels de la santé psychologique, d'attitudes et de comportements critiques des professionnels du secteur sanitaire, social, et medico-social : les besoins psychologiques comme mécanismes explicatifs* (Thèse de doctorat, Université François - Rabelais de Tours, France). Repéré à : http://www.applis.univ-tours.fr/theses/2015/tiphaine.huyghebaert_5537.pdf

Idt, J. (2011). Les institutions publiques locales appréhendées à travers les relations entre élus et techniciens : l'analyse de la régulation entrecroisée. Dans G. Piet et S. Wintgens, *Penser les institutions* (p.31-48). Liège, Belgique : Éditions de l'Université de Liège.

IFRAP (2014). Régions, les pistes pour une vraie réforme. *Société civile*, n°150, 10-24.

IGVP (2008). *L'absentéisme au sein de l'administration parisienne*, Rapport de l'Inspection Générale de la Ville de Paris.

Ionescu, S., Jacquet, M.M. et Lhote, C. (2001). *Les mécanismes de défense : théorie et clinique* (2e éd.). Paris, France : Nathan.

Jeuland, Y. (auteur-réalisateur) et Sauvage, P. (auteur). (2001). *Paris à tout prix. Dans les coulisses d'une élection* [Film documentaire]. Paris, France : Compagnie des phares et des balises, Canal+.

Kaës, R. (2009). La réalité psychique du lien. *Le Divan familial*, *22*(1), 107-125. doi:10.3917/difa.022.0648.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, 33*(4), 692-724. Repéré à : http://dx.doi.org/10.2307/256287

Kaltchéva, R. (2019). *De l'isolement professionnel à la restauration de la fonction psychologique du collectif : la santé au travail, entre soliloque et pensée dialogique* (Thèse de doctorat, Cnam, Paris, France). Publication électronique en cours.

Kerbrat-Orecchioni, C. (2009 [1980]). *L'Énonciation. De la subjectivité dans le langage* (4e éd.). Paris, France : Armand Colin

Klein H.J., Molloy J.C. et Brinsfield, C.T. (2012), Reconceptualizing workplace commitment to redress a stretched construct: Revisiting assumptions and removing confounds. *Academy of Management Review, vol. 37*, n°1, 130-151

Klein, H. J., Cooper, J. T., Molloy, J. C. et Swanson, J. A. (2014). The assessment of commitment: Advantages of a unidimensional, target-free approach. *Journal of Applied Psychology, 99*(2), 222-238.

Kokoreff, M. (1991). La propreté du métropolitain : Vers un ordre post-hygiéniste ? *Les Annales de la Recherche Urbaine*, n°53, 93-102.

Kostulski, K. (2009). *Le métier de procureur de la République au quotidien : de l'activité empêchée à la créativité*. Rapport final de l'intervention réalisée à la demande de l'École nationale de la Magistrature sur « l'analyse du Métier de procureur de la République ». Paris, France : Cnam.

Kostulski, K. (2010). Quelles connaissances pour l'action en clinique du travail ? Une contribution à la question des rapports entre les actions de transformation et la production de connaissances en clinique du travail. Dans Y. Clot et D. Lhuilier (dir.), *Agir en clinique du travail* (p.27-38). Toulouse, France : Érès, 27-38.

Kostulski, K. (2011). *Formes et fonctions psychologiques des réalisations langagières : vers une psychologie concrète du langage* (HDR, Université Paris 8, Saint-Denis, France).

Ladreyt, S. (2017). *Progression de l'isolement et expérience paradoxale de la solitude professionnelle des cadres dirigeants : l'exemple des directeurs de services pénitentiaires en*

maisons d'arrêt (Thèse de doctorat, Cnam, Paris). Repéré à : https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01816648/document

Ladreyt, S., Lhuilier, D., Marc, J. et Favaro, M. (2014). *Rapport subjectif à l'isolement au travail : régulation, résistance, dégagement*. Rapport de recherche. Notes scientifiques et techniques NS n° 325. Paris, France : INRS. hal-01427490

Lagache, D. (2013 [1955]). *La psychanalyse* (21e éd.). Paris : Presses universitaires de France.

Laplanche, J., et Pontalis, J.-B. (2007). *Vocabulaire de la psychanalyse* (5e éd.). Paris : Presses universitaires de France.

Laville, A. (2004). Repères pour une histoire de l'ergonomie francophone. Dans P. Falzon (dir.), *Ergonomie* (p.37-50). Paris : Presses universitaires de France.

Lecomte, J. (2019). La psychologie positive au travail. Dans C. Martin-Krumm, et C. Tarquinio (dir.) (2019). *Psychologie positive. État des savoirs, champs d'application et perspectives* (111-129). Paris, France : Dunod.

Le Lay, S. et Bouville, G. (2014). *L'absentéisme dans les métiers du nettoiement en région parisienne. Une approche comparative public/privé des conditions de travail* . Rapport de recherche non publié.

Le Lay, S. et Corteel, D. (2014). La mise en prescription parisienne de l'idéal de propreté. Quelle méthode ? Quels effets ? *La nouvelle revue du travail* [Online], 4.

Leontiev, A. (1975/1984). *Activité, conscience, personnalité*. Moscou, Russie : Éditions du Progrès.

Leplat, J., et Hoc, J. M. (1983). Tâche et activité dans l'analyse psychologique des situations. *Cahiers de psychologie cognitive*, *3*/1, 49-63.

Leplat, J. (2004 [1986]). L'analyse psychologique du travail. *Revue européenne de psychologie appliquée, vol. 54*, 101–108

Le Roy, J., Finkelstein, R. et Rubens, L. (2012). Comment étudier les comportements hostiles au travail ? Conceptualisation et application dans un contexte français. *Les Cahiers Internationaux de la Psychologie Sociale*, n°95-96, 393-416.

Lhuilier, D. (2006). *Cliniques du travail*. Toulouse : Érès.

Lhuilier, D. (2009). Christophe Dejours. Résistance et défense. *Nouvelle revue de psychosociologie*, *7*(1), 225-234.

Lhuilier, D. (2012). Introduction à l'œuvre de Claude Veil. Dans C. Veil, *Vulnérabilités au travail* (p.9-51). Toulouse, France : Érès.

Lhuilier, D. (2018, octobre). *Le travail de santé. Trabajo en salud.* Communication au Symposium France – Amérique latine : Subjectivité et Travail, entre mal être et bien être, La Havane, Cuba.

Lhuilier, D. et Cochin, Y. (1999). *Des déchets et des hommes*. Paris, France : Desclée de Brouwer.

Lhuilier, D. et Gaudart, C. (2014). Introduction « Vivre au travail : vulnérabilité, créativité, normativité ». *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* [En ligne], 16-1 | 2014. Repéré à : http://journals.openedition.org/pistes/3598

Lhuilier, D. et Roche, P. (2009). Introduction « La résistance créatrice ». *Nouvelle revue de psychosociologie*, *7*(1), 7-18.

Lochak, D. (1985). Le sens hiérarchique. Dans R. Draï (dir.), *Psychologie et science administrative* (p.147-156). Paris : Presses universitaires de France.

Lodhal, T. M., et Kejner, M. (1965). The Definition and Measurement of Job Involvement. *Journal of Applied Psychology*, *49*(1), 24-33.

Louche, C. (2017). *Psychologie sociale des organisations* (4e éd.). Paris, France : Armand Colin.

Maingueneau, D. (1996). *Les termes clés de l'analyse du discours*. Paris, France : Seuil.

Martin-Krumm, C. et Tarquinio, C. (dir.). (2019). *Psychologie positive. État des savoirs, champs d'application et perspectives*. Paris, France : Dunod.

Maslach, C. et Leiter, M.P. (1997/2011). *Burn-out. Des solutions pour se protéger et pour agir*. Paris, France : Les Arènes.

Maslach, C., Schaufeli, W. B. et Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, *52*(1), 397-420.

Mathieu, J. E. et Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, *108*(2), 171–194. doi :10.1037/0033-2909.108.2.171

Mead, G.H. (1934/2006). *L'esprit, le Soi et la Société*. Paris : Presses universitaires de France.

Melou, F. et Dagot, L. (2018). La mise à distance dans le travail social : effet sur l'épuisement émotionnel. *Sociétés et jeunesses en difficulté* [En ligne], 21 | Automne 2018, mis en ligne le 01 décembre 2018. Repéré à : : http://journals.openedition.org/sejed/9325.

Meyer, J.P. et Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, n°1, 61-89.

Meyer, J.P., et Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace : toward a general model. *Human resource management review*, *11* (3), 299-326.

Meyerson, I. (1987 [1920-1983]). *Écrits 1920-1983. Pour une psychologie historique*. Paris : Presses universitaires de France.

Michel, S. (1998). Motivation et implication professionnelles. Dans M. De Coster (dir.), *Traité de sociologie du travail* (p. 403-421). Louvain-la-Neuve, Belgique: De Boeck Supérieur.

Miossec, Y. (2011). *Les instruments psychosociaux de la santé au travail Le cas des managers de proximité de l'industrie électrique* (Thèse de doctorat, Cnam, Paris). Repéré à : https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00767405/document

Moati, S. (réalisateur). (2001). *2001, la prise de l'Hôtel de ville* [Film documentaire]. Paris, France : France 3, Image et compagnie.

Moeschler, J. et Reboul, A. (1994). *Dictionnaire encyclopédique de pragmatique*. Paris, France : Seuil.

Molinier, P. (2006). *Les enjeux psychiques du travail*. Paris, France : Petite bibliothèque Payot.

Molinier, P. (2010). Souffrance, défenses, reconnaissance. Le point de vue du travail. *Nouvelle revue de psychosociologie*, *10*(2), 99-110.

Molinier, P. et Flottes, A. (2012). Travail et santé mentale : approches cliniques. *Travail et emploi*, *129*(1), 51-66.

Monneuse, D. (2014). Le présentéisme, un concept à l'ébauche, Entretien avec M. Jaouën et B. Sarazin. *Travail et changement*, Anact-Aract, n°354, 8.

Morais, A., et Kostulski, K. (2013). Introduction au dossier « Intervenir sur le travail : objets, valeurs et principes. *Activités*, *vol.10*, n°2, 208-209. doi : 10.4000/activites.814

Morrow, P.C. (1983). Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment. *Management Publications*, n°47.

Morrow, P.C. (1993). *The theory and measurement of work commitment*. Greenwich, CT: JAI Press.

Mowday R.T., Porter L.W. et Steers R.M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York, NY: Academic Press.

Neri, C. (2009). La capacité négative du psychothérapeute de groupe. Dans R. Kaës et P. Laurent (dir.), *Le processus thérapeutique dans les groupes* (p.51-66). Toulouse : Érès.

Neveu J.-P. (1991). Méthodologie de l'implication. *IIe congrès de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines*, Cergy, France, 14-15 novembre, 141-144. Repéré à : https://www.agrh.fr/assets/actes/1991neveu058.pdf

Neveu J.-P. et Thévenet M. (dir.). (2002). *L'implication au travail*. Paris, France : Vuibert.

Nivet, P. (2004). L'histoire des institutions parisiennes, d'Etienne Marcel à Bertrand Delanoë. *Pouvoirs*, 2004/3, n°110, 5-18.

Nusshold, P. (2015). *Organisation du travail et souffrance psychique dans les activités de service : le cas des centres d'appel en Argentine* (Thèse de doctorat, Cnam, Paris). Repéré à : http://www.theses.fr/2015CNAM1023

Ombredane, A. et Faverge, J-M. (1955). *L'Analyse du travail. Facteur d'économie humaine et de productivité*. Paris : Presses universitaires de France.

Ouvrier-Bonnaz, R. et Weill-Fassina, A. (dir.). (2015). *André Ombredane, Jean-Marie Faverge. L'analyse du travail, ruptures et évolutions*. Toulouse, France : Octarès.

Paillé, P. (2002). L'engagement normatif : essai de reconstruction. *Psychologie du Travail et des Organisations*, *vol. 8*(3), 69-96.

Paillé, P. (2003). *La fidélisation des ressources humaines*. Paris, France : Economica.

Paillé, P. (2005). Engagement organisationnel et modes d'identification. Dimensions conceptuelle et empirique. *Bulletin de psychologie*, tome 58-6, n°480, 705-711.

Paillé, P. (2006). Les relations entre l'implication au travail, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de retrait. *Revue européenne de psychologie appliquée*, 56, 139-146.

Paillé, P. (2008). Les comportements de citoyenneté organisationnelle : une étude empirique sur les relations avec l'engagement affectif, la satisfaction au travail et l'implication au travail. *Le travail humain*, *vol. 71*(1), 22-42. doi:10.3917.

Paillé, P. (2009). Engagement et citoyenneté en contexte organisationnel : un examen empirique sur l'apport des cibles multiples d'engagement à la prédiction des comportements de

citoyenneté organisationnelle. *Le travail humain*, *vol. 72*(2), 185-204. doi:10.3917/th.722.0185.

Paillé, P. (2012). Changement organisationnel, résistance et engagement des salariés. *Psychologie du Travail et des Organisations*, *vol. 18*(1), 61-80.

Périlleux, T. (2001). *Les tensions de la flexibilité*. Paris, France : Desclée de Brouwer.

Perrot, E. (2017). *L'activité transférentielle, une ressource au service du développement du métier : le cas des agents d'escale et de service commercial en gare*. (Thèse de doctorat, Cnam, Paris). Repéré à : https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01344642/document

Phillips, A. (2009). *Trois capacités négatives*. Paris, France : Éditions de l'Olivier.

Piasecki, C. (2017). *L'utilisation de la justice organisationnelle dans une démarche de prévention des risques psychosociaux*. (Thèse de doctorat, Université Côte d'Azur, Nice). Repéré à : 〈NNT : 2017AZUR2021〉. 〈tel-01679567〉

Politzer, G. (2003 [1928]). *Critique des fondements de la psychologie*. Paris : Presses universitaires de France.

Poulain-Colombier, J. (2014). Lire Bion avec Keats : de la « capacité négative », comme « principe d'incertitude ». *Le Coq-héron*, *216*(1), 114-116.

Poussin, N. (2014). *Développement des sentiments au travail : Dialogues sur l'efficacité et l'utilité chez des médecins du travail* (Thèse de doctorat, Cnam, Paris). Repéré à : https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01201714/document

Prost, B. (2006). Le nettoiement de Paris des années 1940 aux années 1970 entre mission de service public et petits services : regards des éboueurs et des usagers sur le service rendu. *Le Mouvement social*, n°216, 19-34.

Prost, B. (2007). Dissimuler, montrer, oublier nettoyage et nettoyeurs. La propreté des espaces publics parisiens dans la seconde moitié du XXe siècle, entre visibilité et invisibilité. *Hypothèses, 1* (10), 67-75.

Prost, B. (2014). Une ville propre, c'est l'affaire de tous »: Pratiques et sens du propre dans les espaces parisiens (1980-2000). *Sens-Dessous*, *13*(1), 3-14. doi:10.3917/sdes.013.0003.

Prost, B. (2015, février). *Hors et sous le regard des usagers du lieu : nettoyer les rues et les espaces*. Communication dans le cadre des séminaires mensuels du DIM Gestes « Espaces, Lieux et Travailleurs », Paris, France.

Quillerou-Grivot, E. (2011). *Fonction psychologique et sociale du collectif pour la santé au travail : le cas de l'activité d'opérateurs de montage automobile* (Thèse de doctorat, Cnam, France). Repéré à : https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00705937/document

Quillerou-Grivot, E., et Clot, Y. (2013). Trois conditions pour une clinique de l'activité en psychologie du travail : le cas d'une intervention dans une entreprise de logistique automobile. *Activités*, *vol. 10*/2, 229-248. doi : 10.4000/activites.842

Quivy R. et Van Campenhoudt L. (2006). *Manuel de recherche en sciences sociales* (3e éd.). Paris, France : Dunod

Rabatel, A. (2004). L'effacement énonciatif dans les discours rapportés et ses effets pragmatiques. *Langages*, n°156, 3-17.

Rabatel, A. (2008). *Homo narrans. Pour une analyse énonciative et interactionnelle du récit*. Limoges, France : Lambert Lucas.

Rabatel, A. (2012). Positions, positionnements et postures de l'énonciateur. *Travaux neuchâtelois de linguistique*, n°56, 23-42.

Rabatel, A. (2014, octobre). *Point de vue, empathie, prise en charge*. Conférence, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, Brésil.

Randall, D. M. (1990). The consequences of organizational commitment: Methodological investigation. *Journal of Organizational Behavior*, *vol. 11*, 361-378. doi:10.1002/job.4030110504

Revault D'Allonnes, C (2014 [1989]). Psychologie clinique et démarche clinique. Dans O. Douville (dir.), *Les méthodes cliniques en psychologie* (p.43-55). Paris, France : Dunod.

Rich, B. L., Lepine, J. A., et Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal, 53*(3), 617-635. doi: 10.5465/AMJ.2010.51468988.

Robert, V. et Vandenberghe, C. (2017). Ouverture à l'expérience, engagement et intention de quitter : l'effet modérateur des opportunités de carrière. *Le travail humain*, *vol. 80*(4), 337-366. doi:10.3917/th.804.0337.

Roche, P. (2014). Normativité, grande santé et persévérance en son être. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* [En ligne], 16-1 | 2014. Repéré à : http://journals.openedition.org/pistes/3469.

Roche, P. (2016). *La puissance d'agir au travail. Recherches et interventions cliniques*. Toulouse, France : Érès.

Rotman, P. (2006). (réalisateur). *Chirac, le jeune loup (1932-1981) - Chirac, le vieux lion (1981-2006)* [Film documentaire]. Paris, France : Kuiv Productions/Michel Rotman.

Rouat, S. et Sarnin, P. (2018). L'intervention en santé au travail : l'intérêt de l'étude de cas d'intervention. *Le travail humain*, *vol. 81*(4), 331-363.

Rousseau, D. (2002). Préface. Dans J.-P. Neveu et M. Thévenet (dir.), *L'implication au travail* (VII-X). Paris, France : Vuibert.

Rousseau, T. (2009). *L'absentéisme : outils et méthodes pour agir.* Lyon, France : Le Guide/ANACT.

Saleh, S.D., et Hosek, J. (1976). Job Involvement: Concepts and Measurements. *Academy of Management Journal, vol. 19*(2), 213-224.

Sandoval, A. (2012). *L'impuissance dans l'activité des professionnels : obstacle ou ressource pour le développement ?* (Mémoire en vue de l'obtention du titre RNCP de psychologue du travail, inédit). Cnam, Paris, France.

Sandoval, A. et Kostulski, K. (2015, septembre). *L'impuissance professionnelle, entre obstacle et ressource dans le travail. Le cas d'une intervention auprès de Directeurs d'école primaire.* Communication au 56e congrès de la Société Française de Psychologie (SFP) : Psychologie : fonctionnements et dysfonctionnements, Strasbourg, France.

Sandras, M. (2017). Sur-énonciation et sous-énonciation dans une page de *La Prisonnière*. *Poétique*, *181*(1), 95-107.

Santiago-Delefosse, M. et Del Rio Carral, M. (dir.). (2017). *Les méthodes qualitatives en psychologie et sciences humaines de la santé.* Paris, France : Dunod.

Sarazin, B. (2014). Présentéisme : une autre face de l'épuisement professionnel. *Travail et changemen*t, Anact-Aract, n°354, 2-3.

Schaufeli, W.B. (2013). What is engagement? Dans C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, et E. Soane (dir.), *Employee Engagement in Theory and Practice* (p.15-35). London, UK : Routledge.

Schaufeli, W. B. et Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, *25*(3), 293–315.

Schaufeli, W. B. et Bakker, A. (2010). Defining and measuring work engagement : bringing clarity to the concept. Dans A. B. Bakker et M. P. Leiter (2010). (dir.) *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (p.10-24). New York, US: Psychology Press.

Schaufeli W.B., Bakker A. et Salanova M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire. A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement, vol.66*, n°4, 701-716.

Schaufeli W.B., Salanova M., Gonzales-Roma V. et Bakker A., (2002). The Measurement of Engagement and Burnout : A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, *vol. 3*, 71-92.

Scheller, L. (2001). L'expérience du travail dans le cadre dialogique. *Travailler*, n°6, 71-88.

Scheller, L. (2013). Travail, affects, activité transférentielle. *Activités, vol.10*, n°2, 249-260. doi : 10.4000/activites.853

Schwartz, Y. (2003). Le travail et l'usage de soi. Dans Y. Schwartz et L. Durrive (dir.), *Travail et Ergologie. Entretiens sur l'activité humaine* (p. 185 - 218). Toulouse, France : Octarès.

Scott, J. (1990/2006). Infra-politique des groupes subalternes. *Vacarme*, *36*(3), 25-29. doi :10.3917/vaca.036.0025.

Simonet, P. (2011). *L'hypo-socialisation du mouvement : prévention durable des troubles musculo-squelettiques chez des fossoyeurs municipaux* (Thèse de doctorat, Cnam, Paris). Repéré à : https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00652318/document

Schalck, C. (2017). La subversion de la mort par les soignants en maternité. Entre humanité et créativité. Dans G. Amado, J. Bouilloud, D. Lhuilier et A. Ulmann (dir.). *La créativité au travail* (p.161-174). Toulouse, France : Érès.

SOFAXIS (2014*). Panorama des absences au travail pour raison de santé dans les collectivités territoriales en 2013*. Repéré à http://fichiers.acteurspublics.com/redac/pdf/Novembre/panorama.pdf.

Solinger, O. N., Hofmans, J., et van Olffen, W. (2014). The dynamic microstructure of organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *88*(4), 773-796. doi: 10.1111/joop.12097

Solinger, O. N., van Olffen, W., et Roe, R. A. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, *93*(1), 70-83. doi: 10.1037/0021-9010.93.1.70

Spinoza, B. (1994 [1677]), *Éthique*. Paris, France : Gallimard.

Tosquelles, F. (2009 [1970]). *Le travail thérapeutique en psychiatrie.* Toulouse, France : Érès.

Vandenberghe, C. (2006). L'engagement organisationnel peut-il favoriser le bien-être des salariés ? Dans C. Lévy-Leboyer, C. Louche et J.-P. Rolland, *Management des organisations* (p.175-190). Paris, France : Éditions d'Organisation.

Vandenberghe, C. (2016). L'engagement organisationnel. Dans G. Valléry, M.-É. Bobillier Chaumon, É. Brangier et M. Dubois. *Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clefs* (p.175-178). Paris : Dunod.

Vasseur, F. (1999). *La mairie de Paris*. Paris : Presses universitaires de France.

Vayre, É. (2019). *20 grandes notions de Psychologie du travail et des organisations*. Paris, France : Dunod.

Veil, C. (2012). *Vulnérabilités au travail*. Toulouse, France : Érès.

Vion, R. (1996). L'analyse des interactions verbales. *Les Carnets du Cediscor*, [En ligne], 4 | 1996. Repéré à : http://journals.openedition.org/cediscor/349

Vion, R. (2001). Effacement énonciatif et stratégies discursives. Dans A. Joly. et M. De Mattia (dir.). *De la syntaxe à la narratologie énonciative*. *Textes recueillis en hommage à René Rivara* (p.331-354). Paris, France : Ophrys.

Vion, R. (2004). Modalités, modalisations et discours représentés. *Langages*, n°156, 96-110.

Vion, R. (2005). Modalités, modalisations, interaction et dialogisme. Dans J. Bres (dir.). *Dialogisme et polyphonie. Approches linguistiques* (p.143-156). Louvain-la-Neuve, Belgique: De Boeck Supérieur.

Vion, R. (2011). La modalisation. Un mode paradoxal de prise en charge. Dans P. Dendale (dir.), *La prise en charge énonciative : études théoriques et empiriques* (p.75-91). Louvain-la-Neuve, Belgique : De Boeck Supérieur.

Viviers, S. (2014). *Souffrance identitaire de métier. Des conseillères et des conseillers d'orientation s'interrogent sur le présent et l'avenir de leur profession en milieu scolaire* (Thèse de doctorat, Université de Laval, Québec, Canada). Repéré à : http://www.crievat.fse.ulaval.ca/fichiers/site_crievat/documents/Essai_memoire_these/2014-2015/Viviers_2014_Souffrance_identitaire_de_metier.pdf

Viviers, S. (2017). Entre défenses et défenses: quelle créativité pour quel métier et quelle santé? Dans G. Amado, J.P. Bouilloud, D. Lhuilier, et A.L. Ulmann (dir.), *La créativité au travail* (p.217-238). Toulouse, France : Érès.

Vygotski, L. (1925-1932/2017). *Conscience, inconscient, émotions*. Paris, France : La Dispute.

Vygotski, L. (1934/1997). *Pensée et Langage*. Paris, France : La Dispute.

Wallon, H. (1982 [1938]). *La vie mentale*. Paris, France : Éditions sociales.

Wallon, H. (2015 [1930]). *Principes de psychologie appliquée*. Paris, France : L'Harmattan.

WeiBo, Z., Kaur, S. et Jun, W. (2010). New development of organizational commitment: A critical review (1960-2009). *African Journal of Business Management*, *4* (1), 12-20.

Zawieja, P. (2015). *Le burn out*. Paris : Presses universitaires de France.

Zittoun, M. et Larchevêque, D. (2018). Une expérimentation sociale en clinique de l'activité. *Rhizome*, 67(1), 82-92. doi :10.3917.

Glossaire

Liste des sigles et termes techniques utilisés :

AM : Agent de maîtrise, appelé aussi adjoint au responsable de secteur (n+1 du chef d'équipe)

ANRT : Association Nationale de la Recherche et de la technologie, en charge notamment des conventions CIFRE

AP : Assistant de prévention

ASE : Agent supérieur d'exploitation (n+2 du chef d'équipe)

AS : Atelier spécialisé

BL : Bouche de Lavage

BPRP : Bureau de la Prévention des Risques Professionnels

CAP : Commission Administrative Paritaire, instance paritaire qui, pour un corps d'agents, est consultée pour des avis concernant des questions individuelles relatives à la carrière des agents (avancements, promotions internes, etc.)

CAPP : Centre d'Action pour la Propreté de Paris, composé notamment d'agents mandatés pouvant verbaliser les infractions à la réglementation sur la propreté. Initialement service de la DPE, il est, au cours de l'intervention, transféré dans une nouvelle direction, la Direction de la Prévention, de la Sécurité et de la Protection (DPSP), créée dans le cadre de la réforme de 2017 sur le statut de la ville de Paris. La DPSP assure des missions d'accueil, de surveillance, de médiation et de sécurité.

CE : Chef d'Exploitation (n+3 du chef d'équipe)

CHS : Comité Hygiène et Sécurité

CHSCT : Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail, qui ont remplacé progressivement les CHS dans les administrations publiques

CIFRE : Convention Industrielle de Formation par la REcherche

CRTD : Centre de Recherche sur le Travail et le Développement

CT : Comité Technique, instance paritaire qui est consultée pour des avis concernant des projets de décision à un niveau collectif, relatifs à l'organisation et au fonctionnement des services (évolutions technologiques et des méthodes de travail, gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences, formation, règles statutaires, etc.)

DPE : Direction de la Propreté et de l'Eau

DRH : Direction des Ressources Humaines

Edison : diminutif utilisé pour désigner l'atelier spécialisé des engins du 13e arrondissement qui est situé rue Edison (aussi appelé « 13-7»)

« L'ingénieure » : la cheffe de division (appelée aussi « la patronne »)

PP : Propreté de Paris

PPE : Paris Propre Ensemble, réforme organisationnelle menée à la DPE à partir de 2003-2004

PRP : Plan de Renforcement de la Propreté, réforme organisationnelle menée à la DPE à partir de 2014-2015

RAMEN : Logiciel destiné à l'organisation du RAMassage des ENcombrants (signalement des adresses des encombrants, édition des listes d'adresse, …)

RDP : Réceptacle de propreté (appelé encore corbeille ou corbeille bagatelle)

RISU : Responsable de l'Information et de la Sensibilisation des Usagers

SMASH : Service Municipal d'Actions de salubrité et d'Hygiène, il intervient de façon préventive ou curative, à la demande et après enquête, pour des actions de désinsectisation, dératisation, désinfection et assainissement.

SRH : Service des Ressources Humaines

STEA : Service Technique de l'Eau et l'Assainissement

STPP : Service Technique de la Propreté de Paris

TIRU : Traitement Industriel des Résidus Urbains, nom de l'entreprise privée qui s'occupe du traitement des déchets collectés

TSO / TSON : Technicien de Service Opérationnel / Technicien de Service Opérationnel du Nettoiement. C'est le grade et le nom officiel, dans l'organisation, du chef d'équipe.

UGD : Unité de Gestion Directe, les agents d'unités de gestion directe sont appelés les « UGD » et chaque agent de la ville de Paris a un UGD qui est son référent RH et s'occupe notamment de sa paie.

13-1, 13-2, … ;14-1, 14-2, … : Chaque atelier est désigné par des chiffres, le premier indique le numéro de la division, le second le numéro de l'atelier

13-7 : Atelier des engins du 13e arrondissement (aussi appelé « Edison »)

14-7 : Atelier des engins du 14e arrondissement

7 : Diminutif de 13-7 ou 14-7, désignant selon le contexte l'atelier des engins du 13e ou 14e arrondissement.

<u>Rappel des protagonistes :</u>

Chefs d'équipe et *autres fonctions*

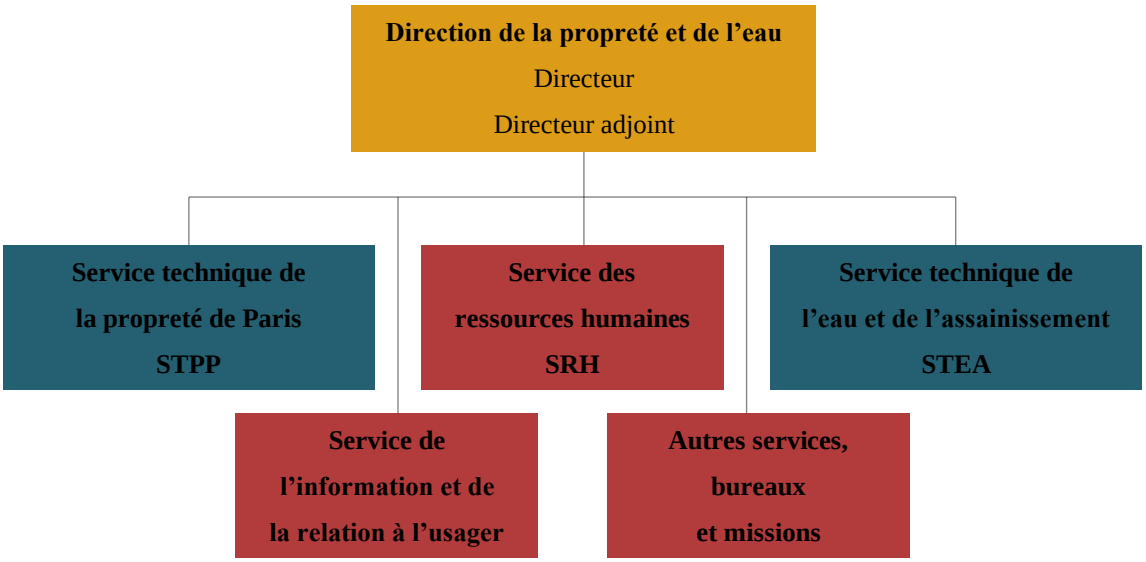
A = Première commanditaire
B = Bakary
C = Clément
D = Seconde commanditaire
E = Ergonome du BPRP
F = Franck
G = Adjoint de A
H = Hervé
IP = Intervenante Psychologue
J = Jean
K = Kader
L = Léo
M = Mathieu
N = Adjointe de A
O = Oumar
P= Pascal
R = Robert
S = Sylvaine
T = Chargé de mission au STPP
V = Valérie

Annexes

Annexe 1 : Repères organisationnels

1.1. Organigrammes

Organigramme général simplifié de la DPE



Au moment de notre intervention, la DPE se divise en différentes entités:

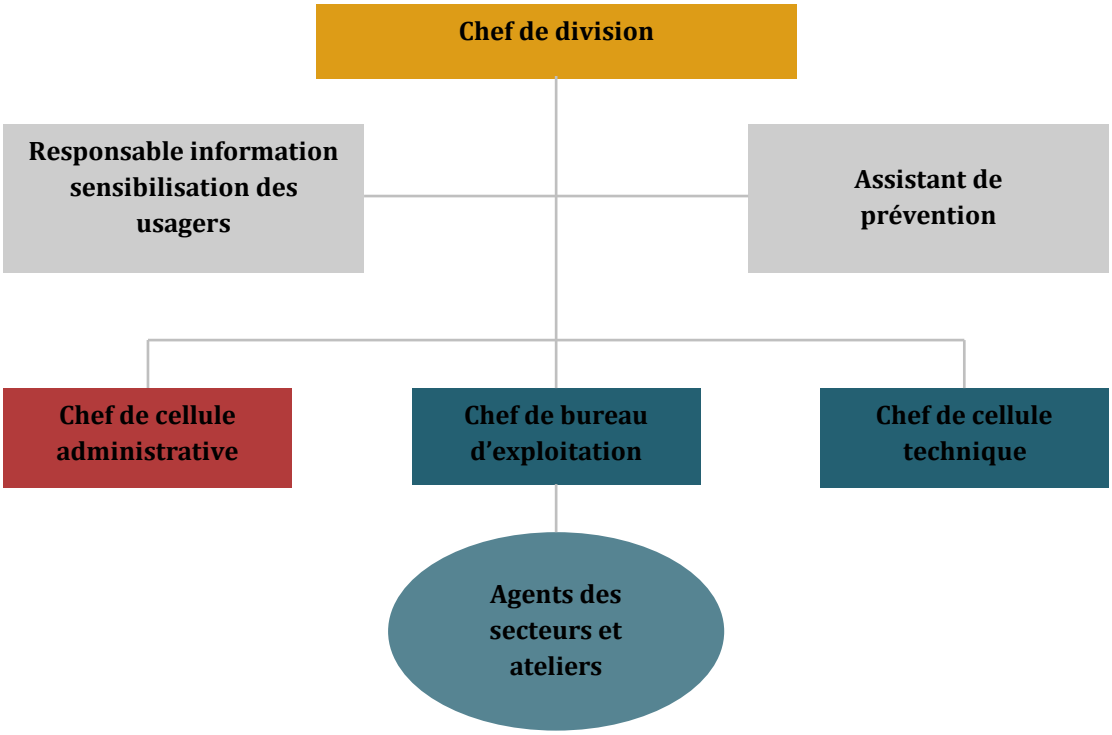
- une direction, composée d'un directeur, d'un directeur adjoint et d'un adjoint au directeur, et à laquelle sont directement rattachés différents conseillers et chargés de mission ;
- deux services techniques : le service technique de la propreté de paris (STPP) en charge du nettoiement de l'espace public et de la collecte des déchets, et le service technique de l'eau et de l'assainissement (STEA) en charge de la proposition et de la mise en œuvre de la politique municipale dans les domaines de l'eau et de l'assainissement parisien[1] ;
- sept services et bureaux « support »[2] dont le service des ressources humaines (SRH) dont fait partie le bureau de la prévention des risques professionnels (BPRP) auquel nous étions affectée durant notre contrat CIFRE ;
- un service de l'information et de la relation à l'usager ;
- et deux missions[3].

[1] Les missions concrètes du STEA sont essentiellement : l'entretien du réseau parisien des égouts qui permet la collecte des eaux usées et des eaux de ruissellement de Paris intra-muros, et leur transport jusqu'aux canalisations assurant leur évacuation vers les ouvrages d'épuration interdépartementaux, le transport d'effluents venant de départements situés en amont du réseau, le passage d'une galerie technique pour les conduites d'eau potable et non potable, de câbles basse tension et de fibres optiques, ainsi que la coordination et le contrôle de la régie municipale Eau de Paris qui produit et distribue l'eau potable.

[2] Ces services et bureaux sont le service des ressources humaines, le service des affaires financières, le service de l'expertise et de la stratégie, le service de l'information et de la relation à l'usager, le bureau juridique et foncier, le bureau de la logistique, le bureau du courrier et de la relation écrite aux usagers.

[3] Ces missions sont : la mission infrastructure et bâtiment et la mission systèmes d'information.

Organigramme d'une division territoriale



1.2. Les différents niveaux hiérarchiques de la division*

Métiers	Grades et autres appellations	Principales activités et missions
Chef de division	Ingénieur des travaux de Paris Ingénieur TP Ingénieur	• encadrement du personnel de la division (management, gestion de proximité) • élaboration puis contrôle de la mise en œuvre du plan de propreté de l'arrondissement, • garantie des objectifs de propreté • organisation du travail de la division • représentation du service au niveau local (pour la mairie d'arrondissement, les services des autres directions, les syndicats pour les sujets locaux)
Responsable d'exploitation	Chef d'exploitation CE	• pilotage des activités de collecte et de nettoiement, sous la responsabilité du chef de division • planification, animation, coordination et optimisation de l'activité des équipes
Responsable de secteur	Agent supérieur d'exploitation ASE Chef de secteur	• responsabilité des activités de collecte et de nettoiement pour un secteur donné, gestion dans tous ses aspects des ateliers territoriaux • planification, animation, coordination et optimisation des moyens humains et matériels de son secteur • encadrement des TSO de son secteur • représentant du service pour son secteur • relais de communication interne et de la remontée des informations et données émanant de son secteur
Adjoint au resp. de secteur	Agent de maîtrise AM	• assistance du responsable de secteur : il le seconde et peut le remplacer en cas d'absence
Responsable d'équipe de propreté ou « chef d'équipe »	Technicien de service opérationnel (du nettoiement) TSO TSON Chef d'atelier	• encadrement des éboueurs d'un lieu d'appel/atelier, chargés d'assurer la propreté des voies publiques d'une zone géographique définie • cf. fiche de poste détaillée page suivante
Éboueur	Éboueur	• balayage manuel d'un canton ou d'une zone de balayage • collecte des ordures • lavage à la lance • enlèvement des objets encombrants • autres activités ponctuelles ou saisonnières : ramassage des feuilles, curetage des grilles d'arbre, désherbage, salage, sablage, déneigement

*Tableau réalisé en reprenant différents documents RH et fiches de poste

1.3. Fiche de poste TSO*

*Fiche réalisée en reprenant différentes fiches de poste en circulation et la brochure du concours d'accès au corps des TSO de la commune de Paris

Définition du métier : encadrement de proximité et animation d'une équipe d'éboueur

Activités principales :

- planification et coordination des activités/des tâches des éboueurs, en veillant au respect du programme de propreté
- répartition des tâches saisonnières
- participation à la définition des plans de propreté, et plans de viabilité hibernale
- contrôle des travaux et de l'exécution des tâches
- mise en œuvre de la démarche qualité et du plan de prévention des risques professionnels
- signalement des problèmes de propreté (affiches, graffitis, lieux de dépôts sauvages…) et des anomalies de son secteur (défaut de voirie, mobiliers urbains endommagés…)
- remontée des informations utiles à la hiérarchie
- entretien professionnel annuel de notation/formation des éboueurs
- suivi et évaluation des stagiaires

Outils de travail :

- utilisation d'une messagerie
- utilisation des logiciels de bureautiques
- utilisation de logiciels métiers (TEMPO, GEOPRO, RAMEN)

Conditions d'exercice :

- travail en extérieur et intérieur (50/50)
- travail en roulement, coexistence de différents rythmes de travail (roulement ou repos fixe)

Conditions d'accès :

- concours externe : baccalauréat ou titre/diplôme de niveau IV, ou qualification reconnue équivalente
- concours interne : 4 années de service public, fonctionnaire ou agent public en fonction au moment des épreuves d'admissibilité
- promotion interne (nommé sur proposition de sa hiérarchie)

Salaire :

En 2014, la rémunération nette mensuelle moyenne était de l'ordre de 1801 euros en début de carrière, 2519 euros en milieu de carrière. Rémunération à laquelle s'ajoutent d'éventuels suppléments (liées par exemple au travail en horaire de nuit ou en jours fériés).

1.4. Exemple de roulement des groupes (sur deux mois)

Janvier 2017

	D	L	Ma	Me	J	V	S	D	L	Ma	Me	J	V	S	D	L	Ma
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**	**14**	**15**	**16**	**17**
1	5	9	6	6	6	R	R	R	9	9	6	6	RTT	R	R	9	9
2	R	9	9	6	6	RTT	R	R	9	9	6	6	6	6	R	R	9
3	R	9	9	6	6	6	6	R	R	9	9	9	6	6	R	R	R
4	R	R	9	9	9	6	6	R	R	R	9	9	6	6	5	6	R
5	R	R	R	9	9	6	6	5	6	R	R	9	9	6	5	6	RTT
6	5	6	R	R	9	9	6	5	6	RTT	R	R	9	9	5	6	6
7	5	6	RTT	R	R	9	9	5	6	6	RTT	R	R	9	5	9	6
8	5	6	6	RTT	R	R	9	5	9	6	6	6	R	R	R	9	9

	Me	J	V	S	D	L	Ma	Me	J	V	S	D	L	Ma
	18	**19**	**20**	**21**	**22**	**23**	**24**	**25**	**26**	**27**	**28**	**29**	**30**	**31**
	6	6	6	6	R	R	9	9	9	6	6	R	R	R
	9	9	6	6	R	R	R	9	9	6	6	5	6	R
	9	9	6	6	5	6	R	R	9	9	6	5	6	RTT
	R	9	9	6	5	6	RTT	R	R	9	9	5	6	6
	R	R	9	9	5	6	6	RTT	R	R	9	5	9	6
	RTT	R	R	9	5	9	6	6	6	R	R	R	9	9
	6	6	R	R	R	9	9	6	6	RTT	R	R	9	9
	6	6	RTT	R	R	9	9	6	6	6	6	R	R	9

Février 2017

	Me	J	V	S	D	L	Ma	Me	J	V	S	D	L	Ma
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**	**14**
1	9	9	6	6	5	6	R	R	9	9	6	5	6	RTT
2	R	9	9	6	5	6	RTT	R	R	9	9	5	6	6
3	R	R	9	9	5	6	6	RTT	R	R	9	5	9	6
4	RTT	R	R	9	5	9	6	6	6	R	R	R	9	9
5	6	6	R	R	R	9	9	6	6	RTT	R	R	9	9
6	6	6	RTT	R	R	9	9	6	6	6	6	R	R	9
7	6	6	6	6	R	R	9	9	9	6	6	R	R	R
8	9	9	6	6	R	R	R	9	9	6	6	5	6	R

	Me	J	V	S	D	L	Ma	Me	J	V	S	D	L	Ma
	15	**16**	**17**	**18**	**19**	**20**	**21**	**22**	**23**	**24**	**25**	**26**	**27**	**28**
1	R	R	9	9	5	6	6	RTT	R	R	9	5	9	6
2	RTT	R	R	9	5	9	6	6	6	R	R	R	9	9
3	6	6	R	R	R	9	9	6	6	RTT	R	R	9	9
4	6	6	RTT	R	R	9	9	6	6	6	6	R	R	9
5	6	6	6	6	R	R	9	9	9	6	6	R	R	R
6	9	9	6	6	R	R	R	9	9	6	6	5	6	R
7	9	9	6	6	5	6	R	R	9	9	6	5	6	RTT
8	R	9	9	6	5	6	RTT	R	R	9	9	5	6	6

R : Journée de repos hebdomadaire

RTT : Journée de repos lié aux accords sur la réduction du temps de travail

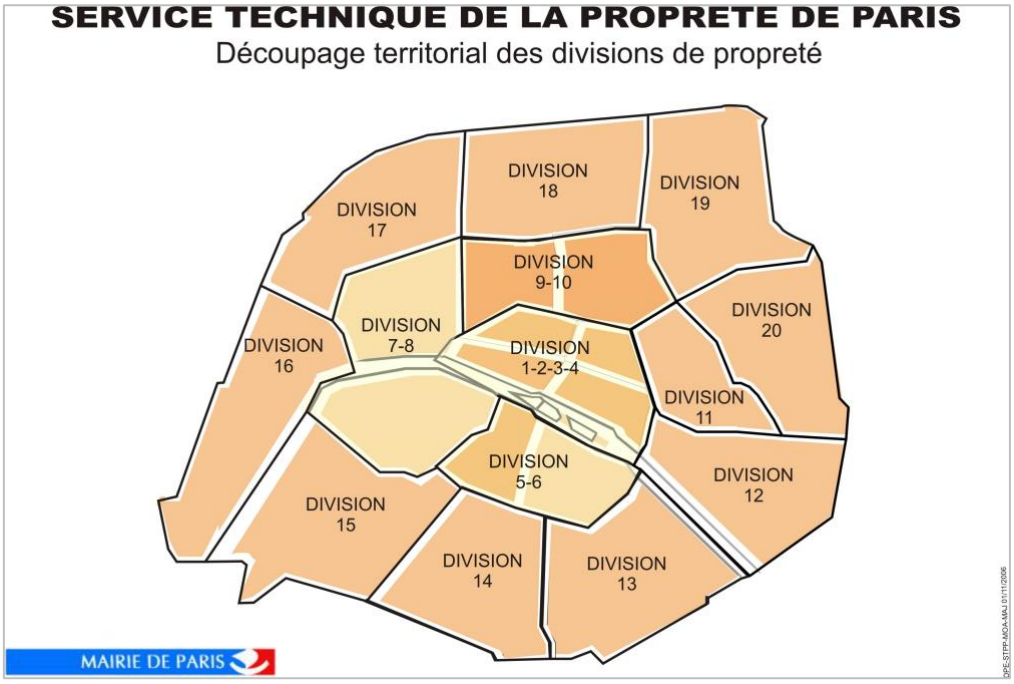
5 : Code du dimanche impliquant une journée raccourcie pour les ateliers au rythme « 7h42 » (leur journée de travail dure de 6h à 13h42, sauf le dimanche où elle s'arrête à 12h57)

9 : Code des journées durant de 6h à 17h pour les ateliers au rythme « 6/9 »

6 : Code des journées durant de 6h à 12h15 pour les ateliers au rythme « 6/9 »

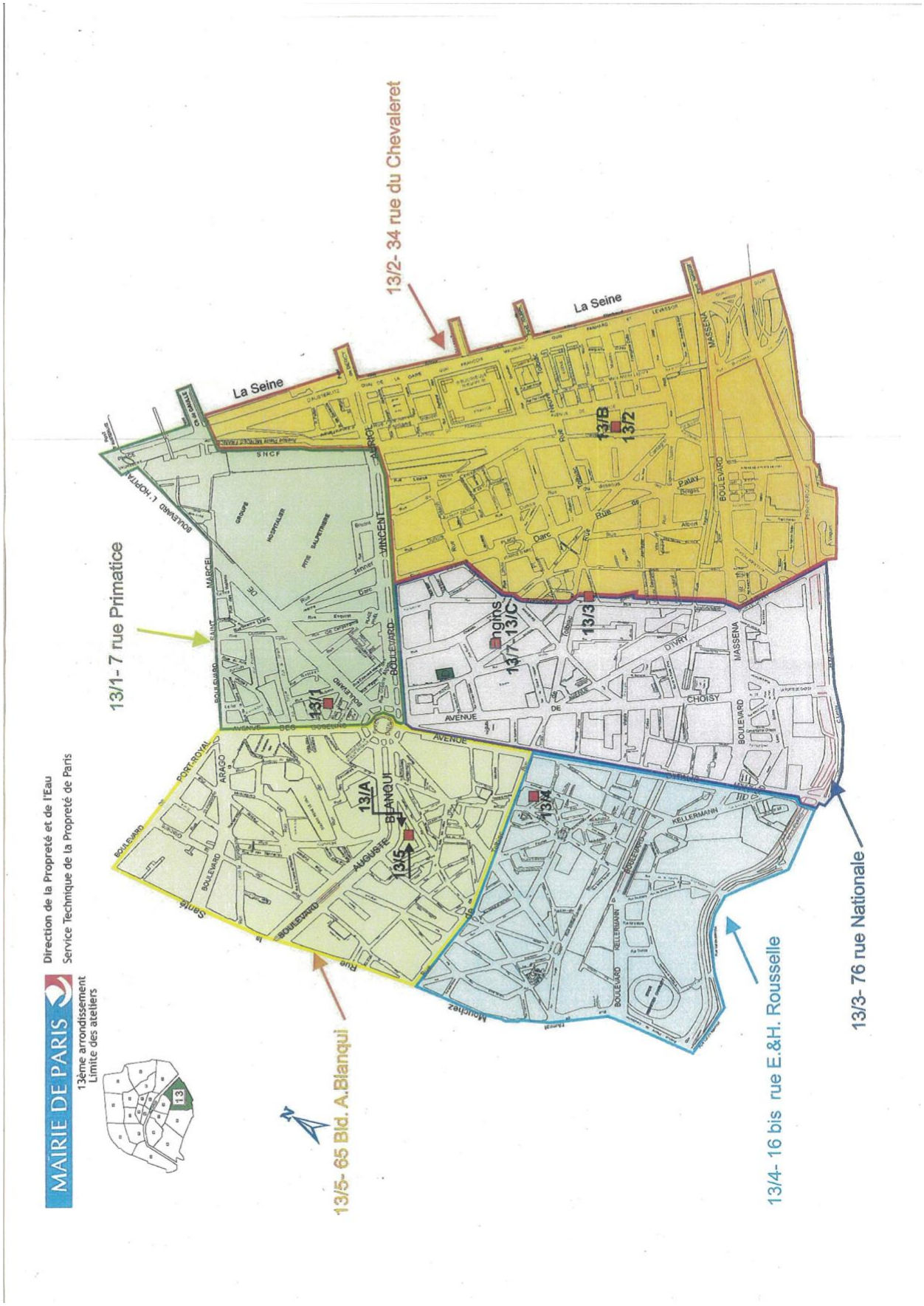
Annexe 2 : Repères géographiques

2.1. Découpage territorial des divisions de la propreté du STPP[1]

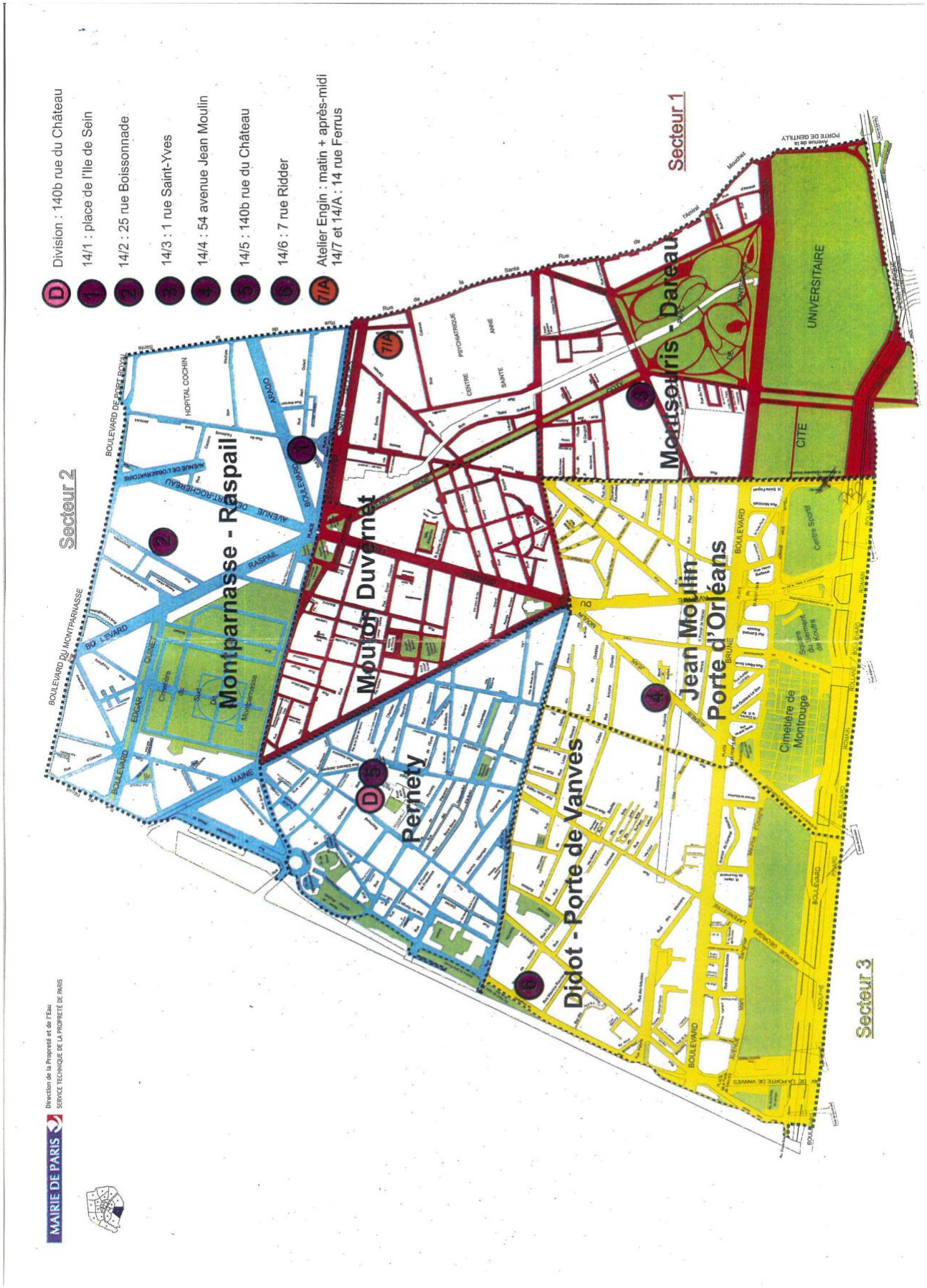


[1] Cette cartographie, produite par la DPE, est extraite du site intranet de la direction.

2.2. Plan de la division 13



2.3. Plan de la division 14



Annexe 3 : Repères temporels

3.1. Chronologie générale de l'intervention

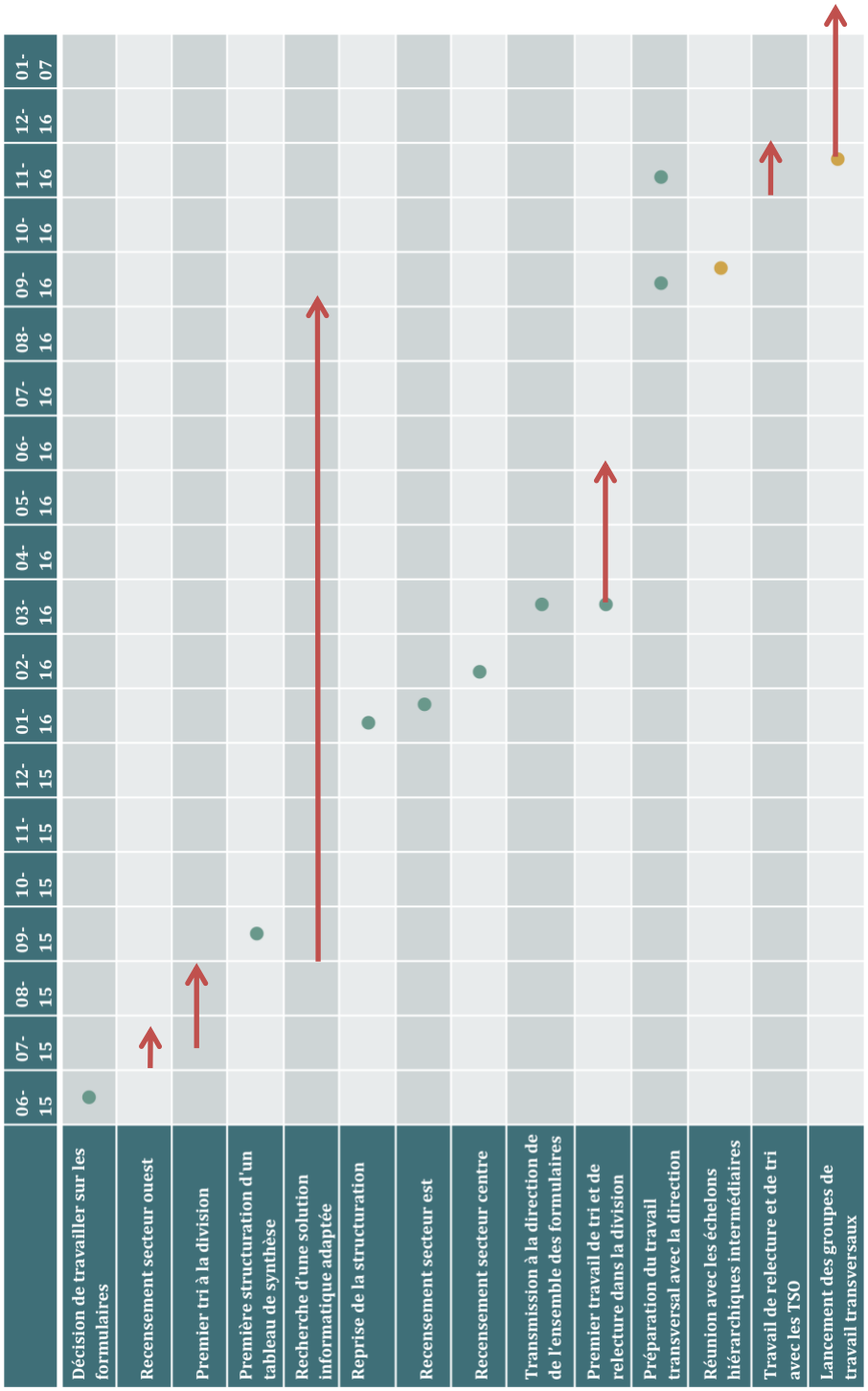
Le tableau ci-dessous reprend chronologiquement les principales dates de l'intervention réalisée, en distinguant les temps de travail avec les TSO, les réunions avec leur hiérarchie dans chaque division, les réunions transversales incluant d'autres professionnels dans chaque division, les réunions entre chefs de division, les réunions avec nos commanditaires successives, les réunions du comité de pilotage et enfin les réunions de transfert organisées sur la fin de l'intervention avec les deux professionnels devant prendre le relais de l'intervenante.

Dates	Travail avec les chefs d'équipe : réunion des collectifs, ACS, ACC	Réunions avec la hiérarchie	Réunions transversales	Réunions des chefs de division	Réunions avec com-manditaire	Comités de pilotage	Réunions de transfert
15/12/14	Réunion ancien collectif						
02/02/15					Réunion1		
20-25/03/15				Réunion 1			
13/04/15					Réunion 2		
05/05/15					Réunion 3		
18/05/15		Division 13 (1)					
26/05/15		Division 14 (1)					
10/06/15			Division 13 (1)				
25/06/15		Division 13 (2)					
30/06/15		Division 13 (3)					
06/07/15					Réunion 4		
10/07/15			Division 14 (1)				
21/07/15		Division 13 (4)					
24/08/15		Division 13 (5)					
27/08/15		Division 13 (6)					
09/09/15		Division 14 (2)					
17/11/15		Division 14 (3)					
23/11/15		Division 13 (7)					
07/01/16	Réunion collectif 13 (1)						
12-19/01/16	Réunion collectif 14 (1)						
27/01/16	ACS Bakary						
01/02/16						Copil 1	
02/02/16	ACS Pascal						
04/02/16	ACS Clément						
09/02/16	ACS Jean						
12/02/16	ACS Franck						
15/02/16	ACS Pierre						
19/02/16	ACS Robert						
19/02/16	ACS Mathieu (1)						
25/02/16	ACS Kader						
14/03/16	ACS Oumar						
16/03/16		Division 13 (8)					
17/03/16	ACC Clément et Pierre						
19/03/16	ACC Franck et Pascal						
22/03/16	ACC Pascal et Oumar						
22/03/16	ACS Valérie						
23/03/16	ACC Pascal et Mathieu						
25/03/16	ACS Sylvaine						
25/03/16	ACC Clément et Franck						
11/04/16	Réunion collectif 13 (2)						
14/04/16	ACC Clément et Jean						
25/04/16	ACC Bakary et Jean						
28/04/16	ACC Bakary et Oumar						
29/04/16	ACC Robert et Valérie						
29/04/16	ACC Mathieu et Valérie						
09-10/05/16	Réunion collectif 14 (2)						
14/05/16	ACC Kader et Sylvaine (1)						
14/05/16	ACC Kader et Robert						

17/05/16		Division 14 (4)					
30/05/16	ACC Kader et Sylvaine (2)						
30/05/16	ACS Mathieu (2)						
07/06/16					Réunion 5		
09-13/06/16	Réunion collectif 14 (3)						
15/06/16		Division 13 (9)					
16/06/16	ACC Mathieu et Philippe						
01/07/16			Division 14 (1)				
18/07/16	Réunion collectif 13 (3)						
21/07/16		Division 14 (5)					
31/08/16					Réunion 6		
01/09/16				Réunion 2			
02/09/16	Réunion collectif 13-14(1)						
06/09/16						Copil 2	
22/09/16		Division 13 (10)					
23/09/16			Division 14 (3)				
23/09/16		Division 14 (6)					
30/09/16		Division 13 (11)					
12.17.28/10/16	Réunion collectif 13 (4)						
19-24/10/16	Réunion collectif 14 (4)						
08/11/16		Division 13 (12)					
25/11/16			Division 13 (2)				
25/11/16		Division 13 (13)					
12/12/16					Réunion 7		
15/12/16			Division 14 (4)				
19-23/12/16	Réunion collectif 14 (5)						
22/12/16		Division 14 (7)					
06/01/17					Réunion 8		
09/01/17	Réunion collectif 13 (5)						
12/01/17			Division 13 (3)				
12/01/17				Réunion 3			
16/01/17	Réunion collectif 13-14(2)						
19/01/17						Copil 3	
01/02/17	Réunion collectif 13 (6)						
16/02/17	Réunion collectif 14 (6)						
20/02/17			Division 14 (5)				
17/03/17	Réunion collectif 13 (7)						
22/03/17							Réunion 1
30/03/17					Réunion 9		
31/03/17			Division 13 (4)				
09/05/17							Réunion 2
10/05/17				Réunion 4			
15/05/17					Réunion10		
16/05/17	Réunion collectif 13-14(3)						
16/05/17							Réunion 3
19/05/17					Réunion11		
23/05/17						Copil 4	
23/05/17							Réunion 4
01/06/17			Division 13 (5)				
23/06/17			Division 14 (6)				
04/07/17							
11/07/17	Réunion collectif 13 (8)						
21/07/17					Réunion12		
11/09/17							Réunion 5
19/09/17							Réunion 6
03/10/17							Réunion 7
12/10/17							Réunion 8
19/10/17	Réunion collectif 13 (9)						
09/11/17					Réunion13		
13/11/17	Réunion collectif 14 (7)						
09/01/18						Copil 6	

3.2. Chronologie des premières étapes du travail réalisé autour des formulaires dans la division 13 :

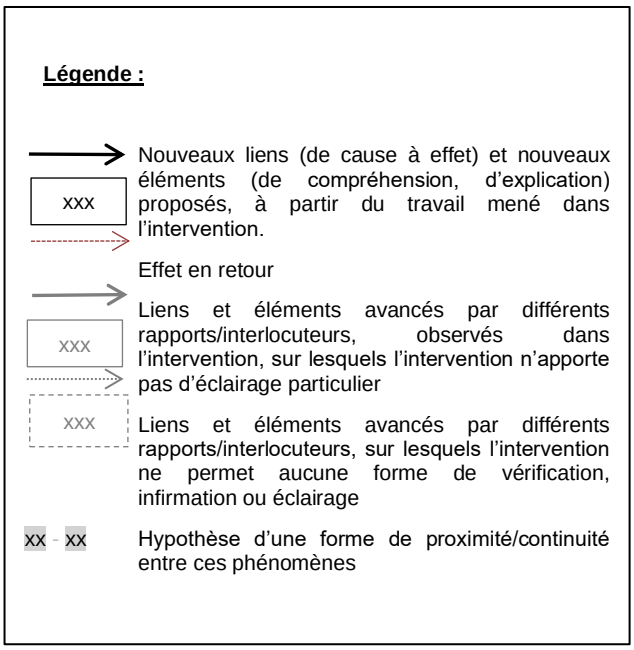
Le tableau ci-dessous reprend les premières étapes de ce travail (dans les lignes), jusqu'à ce qu'il aboutisse à la mise en place de groupes de travail transversaux inter-échelons et inter-fonctions dans la division, ayant pour tâche de trier et améliorer les formulaires, ainsi que de préciser leur utilisation. Dans les colonnes, sont précisées les dates et/ou périodes auxquelles ces étapes ont eu lieu. Lorsqu'il s'agit d'une date, elle renvoie à une réunion à l'initiative de l'intervenante quand elle est en bleu ●, et à l'initiative de la cheffe de division quand elle est en jaune ●.

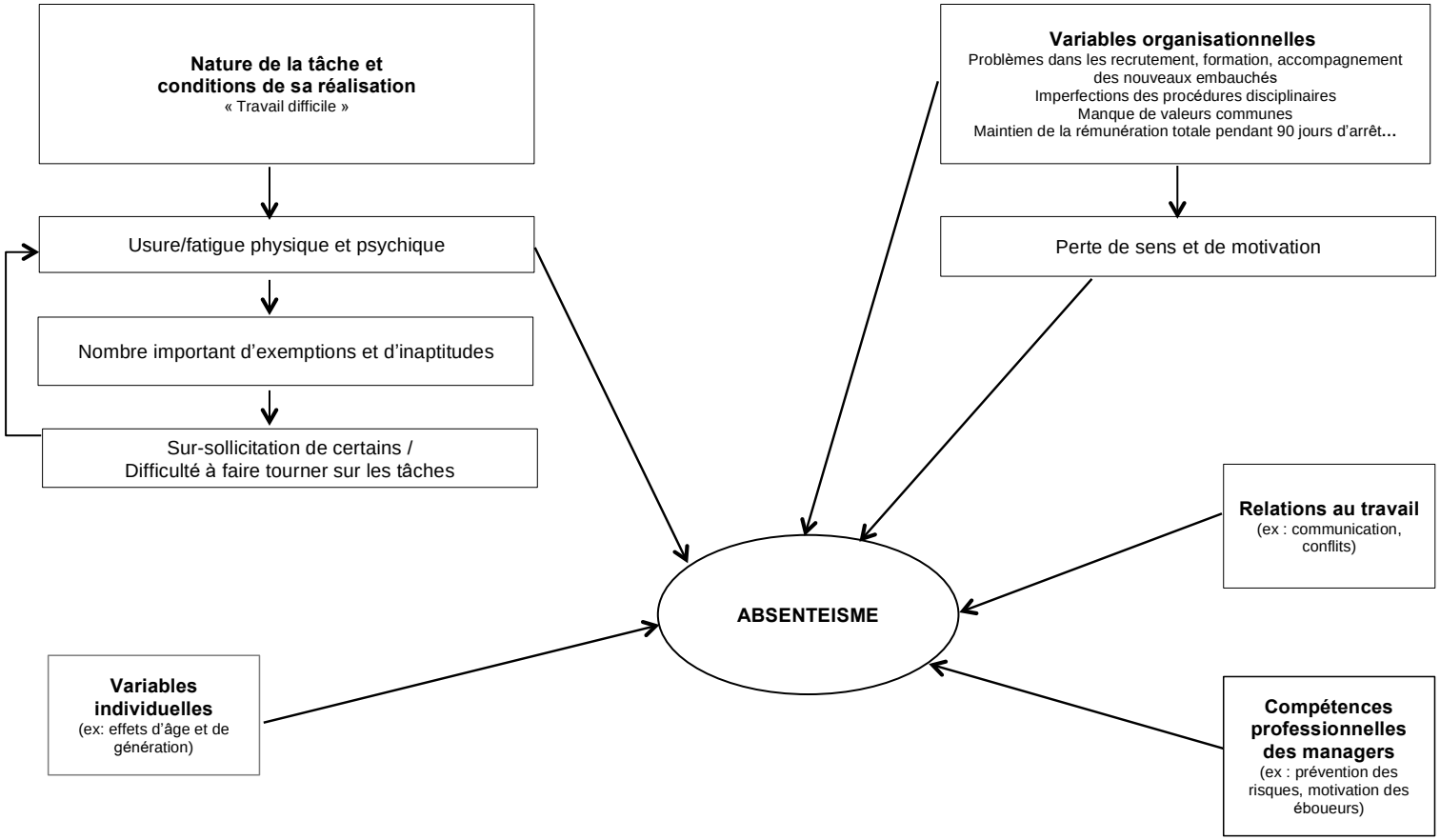


Annexe 4 : Formalisations sur l'absentéisme

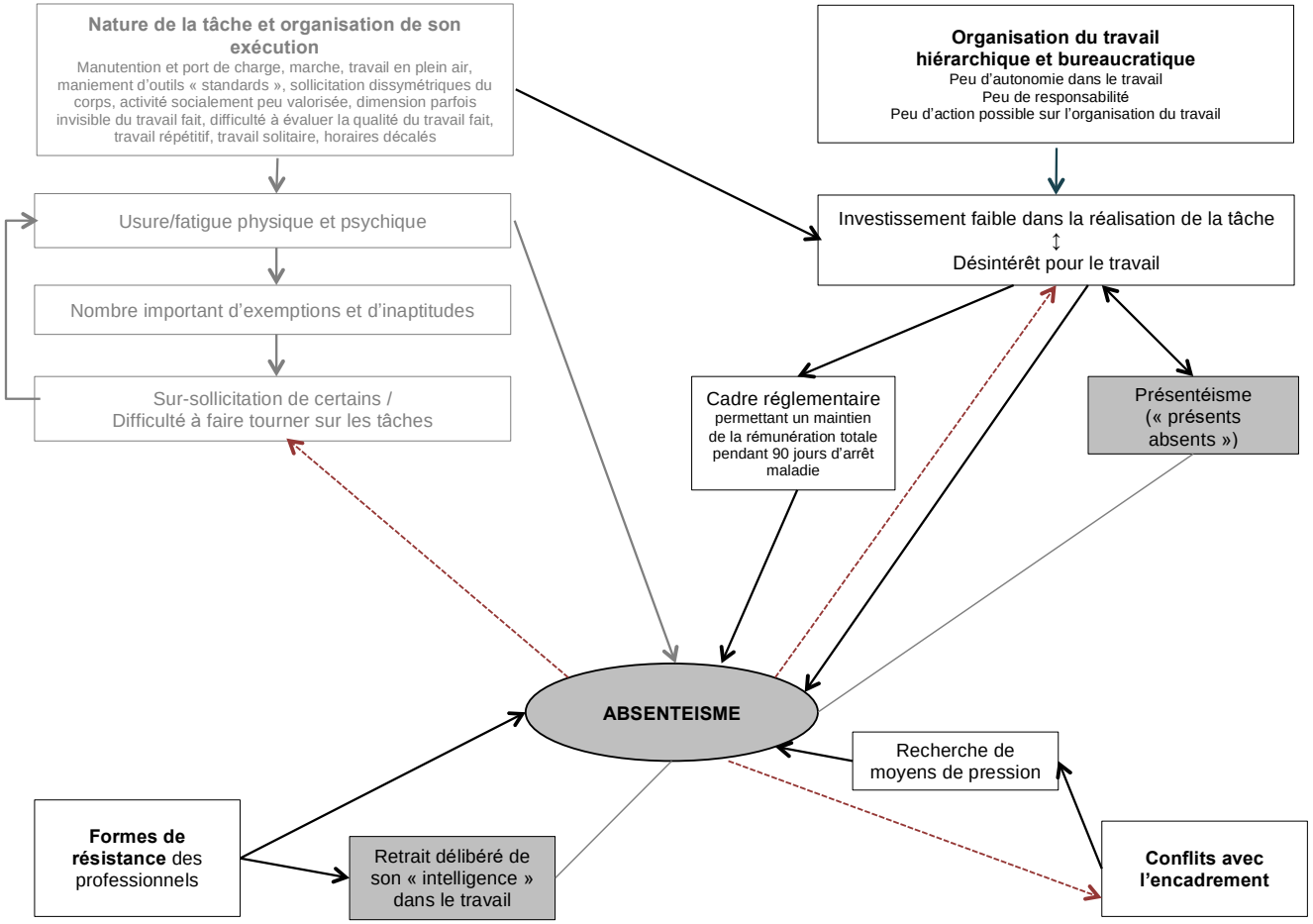
Présentation, dans l'ordre chronologique, de quatre des formalisations réalisées sur l'absentéisme, en y intégrant progressivement les phénomènes de désengagement et d'engagement.

- Formalisation (1) : Formalisation sur l'absentéisme des éboueurs, à partir des hypothèses existant au démarrage de l'intervention
  Cette formalisation de départ reprend les hypothèses, lues et/ou entendues, qui circulaient dans la direction à notre arrivée.
- Formalisation (2) : Formalisation sur l'absentéisme des éboueurs, à partir des hypothèses développées par l'intervenante au cours de la 1ère année d'intervention.
  Cette formalisation présente des nouvelles pistes élaborées dans l'intervention.
- Formalisation (3) : Formalisation sur l'absentéisme et le désengagement des agents des ateliers
  Cette formalisation reprend l'ensemble des pistes explicatives, étend les propositions aux agents des ateliers en général (éboueurs mais aussi chefs d'équipe) et introduit le désengagement dans ses liens avec l'absentéisme.
- Formalisation (4) : Formalisation sur l'absentéisme, le désengagement et l'engagement des agents des ateliers
  Cette formalisation finale introduit l'engagement dans ses liens hypothétiques avec l'absentéisme et le désengagement.

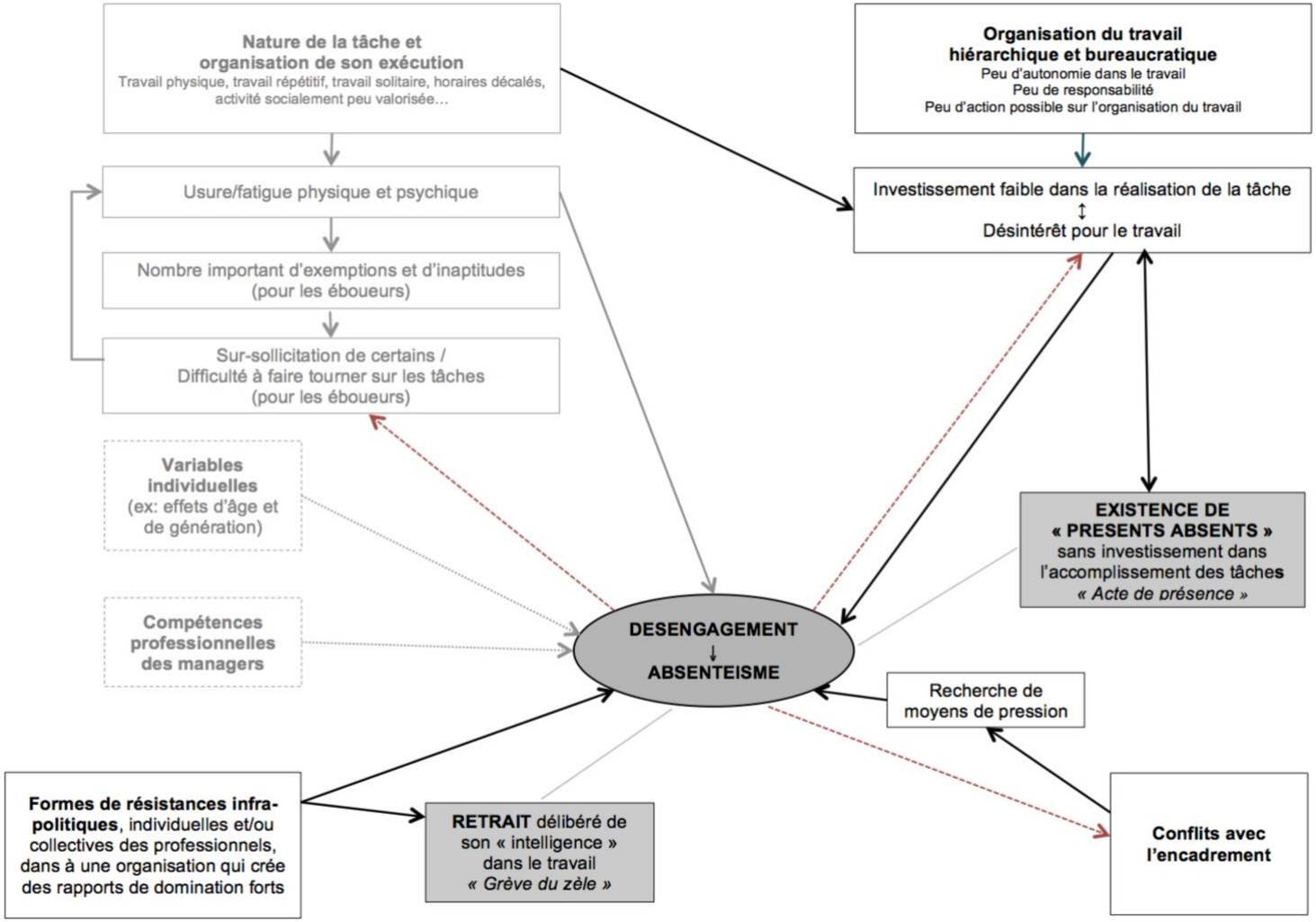




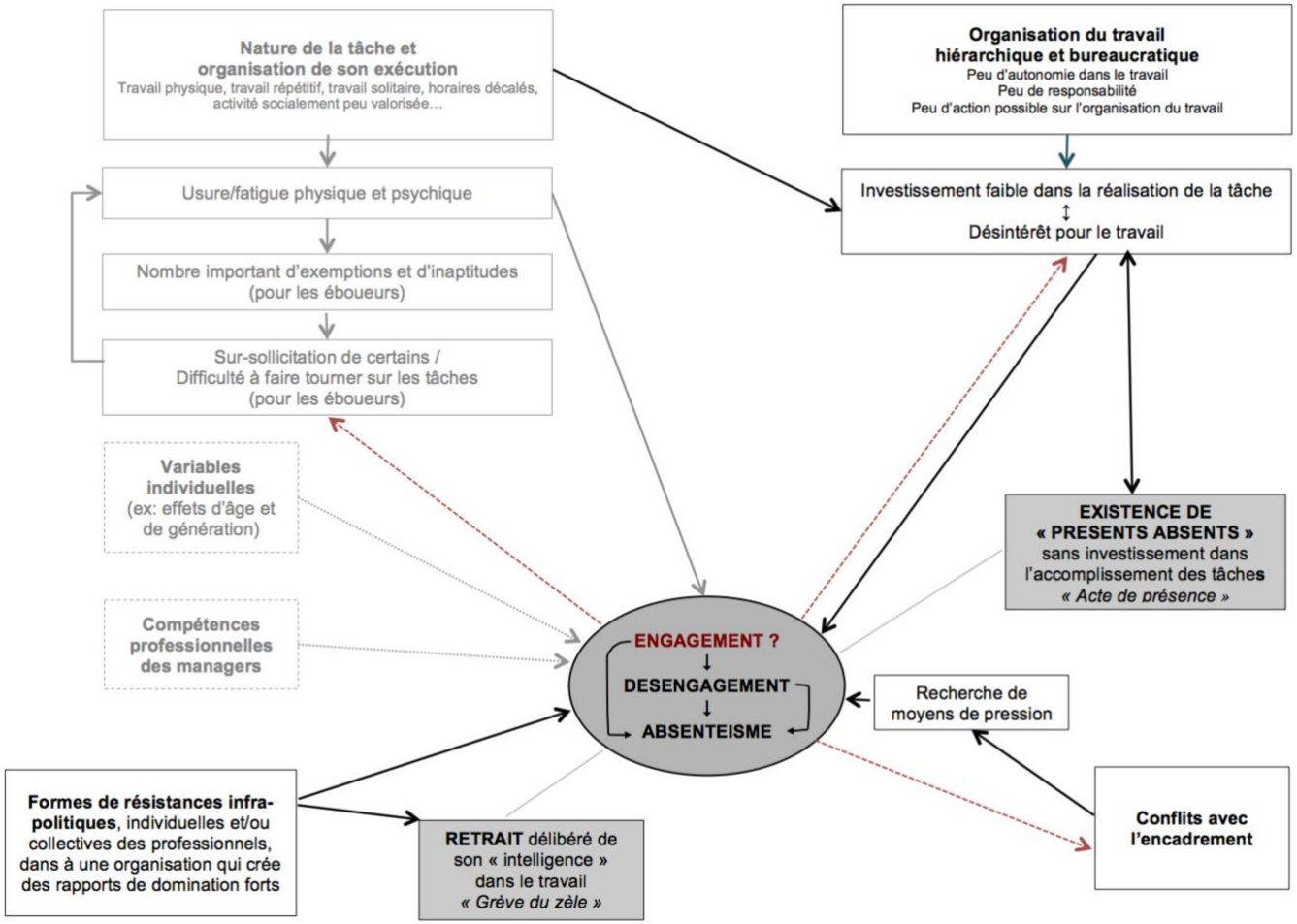
Formalisation (1)



Formalisation (2)



Formalisation (3)



Formalisation (4)

Annexe 5 : Retranscriptions intégrales des montages supports des analyses

Cette annexe reprend l'intégralité des retranscriptions des montages audios et vidéos qui ont fait l'objet de nos analyses en quatrième partie.

Chaque montage regroupe des extraits de séances de travail à travers lesquelles il est possible de suivre plus spécifiquement une personne à différents moments de l'intervention et dans différents cadres du dispositif d'intervention.

Les codes et conventions utilisés dans les transcriptions sont les suivants :

: plus ou moins nombreux indiquent un allongement vocalique (pause remplie) et sa durée relative (plus il y a de :, plus elle est longue)

+ plus ou moins nombreux indiquent un silence dans l'énoncé et sa durée relative (plus il y a de +, plus elle est longue)

(indication) : indications portant sur des manifestations sonores ou paraverbales que l'on peut entendre (rires, inspirations sonores…)

(*indication*) : indications portant sur des manifestations non verbales que l'on peut voir (gestes coverbaux essentiellement)

/ délimite l'abandon d'une construction, soit parce que le locuteur s'interrompt, soit parce qu'il est interrompu (par quelqu'un ou quelque chose)

[coupure] : coupure dans la retranscription soit parce que qu'il y a une coupure dans le montage réalisé, soit parce qu'un élément a été coupé pour garantir l'anonymat des personnes et de certains lieux. Sont indiquées entre les crochets des précisions sur le contenu coupé.

Les protagonistes, à chaque extrait, sont lors de leur première prise de parole désignés par leur pseudonyme, puis pas l'initiale de leur pseudonyme. De même, nous avons noté « intervenante psychologue » lors de ses premières prises de parole, puis IP.

Protagonistes :

B = Bakary
C = Clément
F = Franck
H = Hervé
J = Jean
K = Kader
L = Léo
M = Mathieu
O = Oumar
P= Pascal
R = Robert
S = Sylvaine
V = Valérie
IP = Intervenante Psychologue

5.1. Séquences de travail avec Valérie : éléments de contexte et transcription

07/01/2016 : Réunion collectif TSO 13 n°1

Valérie participe peu. Elle semble souvent au bord de dire quelque chose, mais ne dit pas. Sa première participation est à environ un quart de la réunion (environ après 20 minutes d'échange)

Après environ une heure elle intervient pour introduire dans la discussion la question des caddies qui traînent sur son secteur et qu'elle « enlève ». Ses collègues réagissent immédiatement du côté du rappel de la règle : « c'est interdit ! » : les caddies doivent être signalés pour être enlevés en lien avec des services externes à la Ville (ils sont la propriété d'une enseigne et ne peuvent pas être jetés comme un encombrant abandonné sur la voie publique).

Mathieu dit que ça lui a « trotté dans la tête », de les enlever quand même, mais qu'il ne le fait pas. Hervé semble partager cette pratique avec Valérie mais le signale très discrètement et n'entre pas dans la discussion à part pour dire que « normalement », on n'a pas le droit.

A cela Valérie réagit en disant : « Au début je m'embêtais à les signaler mais bon je voyais que ça bougeait pas, alors…

Mathieu : Ben non !

V : J'ai trouvé une solution ! »

Elle interviendra ensuite un peu plus dans les échanges.

23/02/2016 : Réalisation d'un film d'activité

Valérie est filmée dans son atelier pendant des activités de signalements/transmissions au cours desquelles elle remplit des tableaux informatiques, barre des items sur des listes sur papier et rédige d'autres listes.

Quelques images du film d'activité sont dans le montage. Ce film ainsi qu'une copie d'une de ses listes (le relevé d'encombrants fait pendant sa tournée) serviront de support à l'ACS et aux ACC réalisées ensuite avec Valérie.

22/03/2016 : ACS avec Valérie

Valérie (*regarde le film avec un sourire discret*).

Intervenante Psychologue : Voilà. Et du coup j'ai repris ça parce qu'en fait t'avais même trois listes ce matin-là, c'est qu'y'avait les caddies.

V : Oui oui (*en souriant plus franchement* et riant un peu).

IP : T'avais une liste de caddies aussi.

Valérie : (Rires). Ah je note tout. (Rires). (*Des regards répétés vers IP, des haussements de sourcils*)

IP : Mais tu vois en reprenant les images: c'est/ c'est::: c'est/ j'me disais c'est très organisé quoi ! C'est vraiment:::

V : Oh parce que ça, les les caddies on les fait le dimanche euh::

IP : Ouais::

V : Ben pour être tranquille + c'est pas/

IP : Hm hm.

V : c'est pas très légal qu'on les coupe, mais bon/

IP : Hm hm.

V : Quand c'est, quand c'est attaché, mais ++ (*se gratte la tête et réajuste ses lunettes*). On préfère ça, même si c'est pas légal, on préfère ça que: de vider les gravats ou::

IP : Hmhm hmhm.

V : de les retrouver à droite à gauche. Après ici y a pas eu le cas encore mais::: y a des arrondissements quand y a des caddies où y a des personnes bourrées ben ils les jettent (*en mimant avec un mouvement des bras vers l'avant, les points serrés*) ils jettent dans les vitrines ou::

IP : Des choses comme ça.

V : Donc /autant les ramasser./

IP : /Ton ASE/ il le sait que vous//ramassez ?//

V : //Oh oui oui.//

IP : Oui c'est pas: enfin c'est à dire, c'est pas trop légal/

V : Oui oui.

IP : mais c'est connu.

V : Oui oui.

IP : C'est pas :: D'accord.

V : Non non. On lui a dit. (Petit rire).

IP : Tu prends pas sur toi quoi…

V : Ben::: à la base euh::: j'ai pris sur moi. Et puis quand il est arrivé ben je lui ai dit quoi.

IP : Hmhm hmhm.

V : J'aime pas les voir traîner quoi (petit rire).

IP : Hmhmhm.

V : Bref silence. Mais (*Des petits haussements d'épaule et de sourcils.)*

IP : C'est pareil je sais pas ce qu'ils font les/ il me semble que quand on s'était réuni avec euh les autres chefs d'équipe +, il me semble qu'eux ils les laissaient les caddies non ?

V : Ben ils les laissent et::/ là dimanche dernier à la déchèterie ils m'ont dit : « fais attention, si t'en ramènes beaucoup, normalement maintenant c'est la pref/faut les signaler à la préfecture» + alors/

IP : Qui t'a dit ça ? La déchèterie ?

V : A la déchèterie oui:: alors (expiration sonore et *haussements de sourcils*). La déchèterie nous:: (rires, *lève les yeux au ciel*) signaler à la préfecture, le temps qu'ils se déplacent on va en trouver…(*dodeline un peu de la tête, petit rire, hausse les sourcils*)++ Y a des fois y a des fois en une semaine on en ramasse/ ça nous est déjà arrivés d'en ramasser 18 (*soupir*, écarquille les yeux), alors si on attend que la préfecture elle se déplace: on va être envahi de caddies quoi.

[Petite coupure d'un passage où explication technique pour IP, à sa demande]

V (en riant) : Moi le moind/ le moindre caillou je fais enlever parce que bah ça peut être un projectile.

IP : Oui.

V : Après ben moi j'ai pris cette habitude:::

IP : Hmhm.

V : je fais je fais tout enlever quoi.

IP : Hmhm. Hmhm.

V : ++ Après j'en ai tellement vu des vitrines cassées, des voitures des des::

IP : Hmhm

V : des scooters renversés et tout alors j'essaye de:: de rien laisser trainer mais bon ça (*sourire marqué*) ça revient plus vite que (rires puis en riant :) que c'qu'on enlève quoi !

<u>11/04/2016 : Réunion collectif TSO 13 n°2</u>

<u>Contexte</u> : échange collectif sur ce que chacun ramasse sur son secteur et amène à la déchèterie, y compris quand il s'agit d'objets ne relevant pas de leur service (comme par exemple des potelets cassés de la voirie).

Robert : C'est illégal ce qu'on fait/normalement on risque une sanction./

Valérie (essaie d'interrompre R) : /Mais, mais moi, mais tous…/ Non mais moi, tous/ tous les dimanches/euh :: enfin quand j'travaille hein, tous les dimanche on fait une opération caddies. Quand on dit opération caddie, ben on est avec le coupe boulon/

Hervé : Ah ben nous aussi. Nous aussi.

V : On: on ramasse tout on: on on ramasse les potelets, comme tu dis hein on on amène tout à la déchèterie.

R : Ouais.

H : Hm.

V : Mais si si on fait pas ça on:: c'est/c'est/

R : Tu sais qu'avec le caddie tu risques d'être/

V : c'est le bordel ! Mais:: mais le:: l'ASE est au cou/ l'ASE est au courant qu'on est avec le coupe boulon, l'ingé/

R : /Ils sont au courant mais ils arrêtent pas./

V : / l'ingénieure est au courant./ On sait que c'est on sait que c'est :: qu'on pas le droit/

R : Ouais mais/.

V : Mais c'est pour la pro/ c'est pour la propreté. Parce que malheureusement on a une conscience ++

[Plusieurs personnes parlent en même temps.]

Kader (qui émerge dans le brouhaha) : Oui enfin si un policier vient vous voir et vous dit « vous faites quoi avec un coupe boulon ? »

V : Rires. Hein ? Qui ça ?

K : Si un policier vient vous voir et vous dit « vous faites quoi avec un coupe boulon ? »

R : / »J'fais comme toi, j'pique des rues ! »/

(Rire général)

K (en riant) : « Je travaille à la propreté ! »

R: « J'fais comme toi, j'pique des mobylettes. »

(Brouhahas)

(Rires)

R : Non mais c'est ça le problème…

H : Ouais ça c'est…

IP : Non ça c'est, /enfin je pense que ça ça ça/ crée quand même des tensions quoi…

R : /C'est illégal,/ c'est illégal.

H : C'est illégal, mais…

R : Si tu te fais gauler/

V : On sait/on sait/ mais c'est :: c'est ::

R : à virer des panneaux de sens interdit, tout ça, de::

(Silence collectif)

V : C'est/ c'est illégal, mais:: quand on signale/

R : Oui mais personne te couv'ra. Tu s'ras pas couverte.

V : Les caddies c'est censé être ramassé quand on les signale, nous::. toutes les semaines des fois on en ramasse une quinzaine.

<u>29/04/2016 : ACC entre Valérie et Mathieu</u>

<u>Pendant le visionnage du film d'activité de V :</u>

Mathieu : Putain y a des grandes gueules. C'est à 6h ça ou à la pause ?

Valérie : Euh:: là c'était à la pause.

Intervenante Psychologue arrête vidéo.

M : D'accord.

V : C'était à la pause.

M : D'accord.

IP : Oui tu avais fait ton relevé en première tranche. Et :::

V : Euh ouais.

IP : tu/

V : Et: j'avais commencé:: à la pause/ oh non, je crois que c'était même à 10h et là c'est le porter qui avait des consignes et: pffff/

M : Mais là/ là tu vas sur RAMEN ?

V : Oui. (*Sourire* puis rire. *Regards à M*.)

(*IP relance le film*.)

(*V garde d'abord un sourire qui redescend et regarde le film avec des petits haussements de sourcils. M regarde le film, figé et sérieux, main devant la bouche. Aucun d'eux ne parle pendant plusieurs secondes.)*

IP (interrompt le silence en montrant l'écran) : Du coup toi tu le connais bien RAMEN ou euh::?

M (à IP) : J'y vais jamais (*en faisant plusieurs fois non de la tête*).

IP : Du coup là j'ai filmé un p'tit peu comme ça on:: on voit::

(Silence. *Visionnage du film*)

M : Attends. (*Interrompt le film*). Ce que t'as relevé là (*il montre la trace sur laquelle nous travaillons aussi : une liste de localisation d'encombrants identifiés lors de sa tournée*) t'es en train de les transformer en rendez-vous directement ?

V : Euh:: pas en rendez-vous parce que y a les rendez-vous qui sont là (en montrant sur l'écran), moi j'les mets en: dépôts:: clandestins.

M : Mais t'es sur RAMEN là ou sur euh:: (ton *et mimique* étonnés)

V : Sur sur RAMEN oui. (*regarde M avec un petit sourire*)

M : D'accord ++ (*Main devant le visage*.)

(Bref silence.)

V : Parce que moi je viens du 16e, on avait les codes, c'est les chefs qui faisaient tout. Euh::j'ai::/

M (*écoute main devant la bouge*): Hm::

V : demandé qu'on:: enfin quand je suis arrivée ici que:::/

M : Mais par contre/

V : qu'on:: qu'on me transfère: le 16e en 13e quoi/

M : tu fais toutes les adresses de dépôts encombrants sauvages comme ça ?

V *acquiesce avec un petit sourire et* dit doucement : Oui.

M : Et euh:: parce que moi des fois/ enfin quand on arrive le lundi comme y a un ou deux jumpers le weekend euh: seulement, on arrive le lundi des fois on relève je sais pas 25 adresses, 26 adresses.

V : Ouais.

M : Et tu les traites toutes:: Si t'as/ si t'as euh 20 ou 30 adresses tu les traites toutes une par une sur le::/

V : Euh oui je les traite toutes/ je les rentre toutes une par une.

M : Putain. (*Il relance le film avec un sourire et regarde à nouveau très sérieusement*.)

(V regarde aussi, avec un petit sourire qui ressemble parfois presqu'à un rire sans son.)

(Silence. *Visionnage du film.*)

M : Oui c'est exactement/ c'est exactement le même principe que:: quand on veut euh:: à la maison (*pianote en même temps sur un clavier imaginaire*) envoyer un +/ on va sur le site d'enlèvement encombrant c'est pareil. Enfin y a:: (*arrête le film*).

V: Ouais c'est::/

M : C'est un peu le même principe.

S : Ouais j'ai jamais essayé à la maison euh :::

M : Quand j'ai un truc à dégager je vais sur euh : enlèvement encombrant là, le site internet, et euh c'est pareil ils demandent l'adresse + donc y a un menu déroulant qui s'affiche tac on clique l'adresse. Alors ça donne l'endroit localisé en satellite comme ça (*il montre l'image arrêtée sur l'écran*) et après y a la liste: on coche:: euh c'qu'on veut sauf que la différence c'est qu'il demande: quelle date vous le déposez quoi, alors que là euh::

V (*regarde alternativement M et l'écran pendant qu'il parle puis en s'adressant à lui*): Ben là là c'est moi qui choisis ma date hein ? Parce que moi avant je regarde si l'après-midi ils ont beaucoup d'adresses + et:/ par rapport au matin je, je/

M : Mais comment tu fais pour avoir les adresses de l'après-midi ?

V : Euh::::

IP (le doigt vers l'écran) : je l'ai filmé si tu veux (en relançant le film). Ah pour avoir les adresses de l'après-midi ?

M : Oui.

IP (*arrête le film, puis)*: J'croyais pour::

V : Euh:: J'crois qu'on le voit, j'te le montre après il me semble.

ÌP : Alors on:/ après tu me… (*relance le film*).

V : Il me semble que je te le montre après dans le film.

IP (*laisse avancer le film, prête à arrêter*)

(Tout le monde regarde l'écran, on entend un agent qui crie de façon répétitive.)

IP (à V) : Il était déchainé !

V (*marmonne quelque chose en haussant les sourcils*)

IP : Euh je je je l'ai pas dans le film. Tu me l'as montré mais je l'ai pas dans le film. Ce que j'ai dans le film un peu plus loin c'est l'endroit où tu choisis euh:: tes heures. Tu vois, là (*arrêt du film*) en fait c'est là. Voilà.

V : Là (*en montrant sur l'écran*) je choisis, je choisis la date que je veux que ça soit enlevé et:: là je choisis soit le matin soit l'après-midi.

M (lit) : La veille du ramassage, 6 heures midi, le matin du jour ++. Mais par contre/

V : Parce que moi je reg/ je:: tout en haut y a: enfin dans dans l'accueil avant de: créer des dossier

M : Ouais ?

V : Euh: y a gérer les dossier + avant et dans gérer les dossiers je peux regarder euh:: le nombre d'adresses euh:: de rendez-vous que, qu'a l'après-midi et le nombre d'adresses de rendez-vous /qu'a le matin/

M : /Ben oui oui oui/ dans RAMEN on a la:: a /liste du jour/.

V : /J'essaye d'équilibrer./ Bon ce qui est vraiment urgent j'le/ j'le file tout de suite à l'après-midi quand y a du verre, des: des trucs dangereux. Et:: j'essaye d'équilibrer pour pas qu'y en ait un qui ait (expiration sonore) ++

M : Putain/

V : Ouais bon (*sourire*)/

M : c'est un travail de titan (*en relançant le film et en souriant*).

V : ++ (avec un débit rapide) Ben c'est pour qu'au final tout soit ramassé quoi (*sourire un peu plat*).

M : + Ben nous si c'est pas ramassé au bout de deux jours on appelle Edison, on gueule. (Rires).

V (*sourire et regard vers IP*).

[Coupure : poursuite du visionnage. M toujours concentré. Dit un petit « Putain » de temps en temps.]

M : Et tes collègues ils font aussi comme ça ?

V : Non:: non mes/

M : Non ils font rien.

IP (*arrête le film*)

V : Non y a que moi qui fais des relevés. (*haussement de sourcils*)

M : Oui j'allais le dire. (Rires.)

V : (*regarde brièvement IP* et rit aussi)

M : (*baisse la tête et se passe une main dessus*)

Des rires déployés de V et M.

M (en riant toujours) : Oh putain ! T'as pris perpet' là! (*secoue la tête*)

V (en riant*, avec les yeux un peu écarquillés*) : Ouais euh:: c'est pas gagné. (Rires *en baissant la tête*). C'est pas gagné qu'on ait du changement (*sourire*).

IP (*relance le film sur la fin de la réplique de V*)

M (*à nouveau sérieux regarde le film*): + C'est:: c'est une organisation que t'as:: t'as mis en place toi tout seul ou euh :: [Prénom de l'ASE de V] il::+ il était euh: c'est, c'est lui qui préférait que ça soit comme ça ?

IP (*a arrêté le film pendant ce temps*)

V : Euh:: non, c'est moi qu'j'ai vu que c'était plus efficace comme ça +. Parce qu'avant fallait:: faxer à l'AS/ enfin quand j'suis arrivée fallait faxer à l'AS (inspiration sonore *et haussement de sourcil*) euh les dépôts, j'voyais que:: (expiration sonore qui se transforme en une sorte de rire *en regardant vers le bas*) ça restait plusieurs jours, j'ai/

M : Ils étaient pas pris ?

V : Ouais. J'ai dit j'ai les codes j'vais tout: enregistrer. Après y a [Prénom du standardiste de la division], il me dit « oh beh dis donc j'vois que: tu rentres des:: des encombrants » + /j'ai dit « oui »/

M : /Non mais là/ regarde: c'est:: + enfin c'est carrément scandaleux c'est à dire que les mêmes adresses quand tu les passes toi-même ça/ donc ça transite par la division euh: par le: le service officiel + c'est ramassé. Et quand tu envoies à Edison il se passe rien ?

V : + (regard vers les bas) A Edison une feuille ça peut se perdre ça:: ça peut ne pas être transmis (en riant un peu *et haussant les épaules*)/

M : Non parce j'pense que ça:: dépend des chauffeurs

[Coupure : échange nominatif sur les chauffeurs et comment ils travaillent.]

V : Après nous l'matin on a pas trop la/ enfin moi j'avais remarqué qu'y avait pas trop de souci mais c'est quand je signalais par exemple quand y a des vitres que ça soit ramassé le plus vite possible et quand je donnais les adresses à Edison pour que ça soit ramassé l'après-midi, les vitres je les retrouvais quoi alors j'les/ (*geste de la main vers l'ordinateur*) maintenant je les rentre directement/

M : Ah ouais.

V : C'est pour ça que je rentre tout directement maintenant (*haussement d'épaule*)/

M (en riant): Moi j'aurais/

V : j'passe j'passe plus par Edison ni par le standard/

M (en riant toujours) : Ah oui moi je serais passé par le/ par mon ASE, j'aurais gueulé. (*Il relance le film et en montrant l'écran :*) C'est délirant !

V : Ben:: + après l'ASE il est au courant (*sourire et haussements de sourcil*) +++

<u>29/04/2016 : ACC avec Robert</u>

Croisement autour d'une autre tâche et donc sur d'autres traces de l'activité de Valérie.

<u>18/07/2016 : Réunion collectif TSO 13 n°3</u>

Peu de participation de Valérie, qui intervient surtout pour abonder dans le sens de la difficulté à ce qu'il y ait des changements dans les habitudes de travail.

<u>12/10/2016 : Réunion collectif TSO 13 n°4</u>

<u>Contexte</u> : échange autour d'un montage réalisé pour travailler collectivement à partir des co-analyses réalisées avec différents binômes. On y voit une partie de l'ACC entre Valérie et Mathieu.

Robert : Ce qui va être ce qui va être valable pour [Valérie] pour nous ça sera pas valable pour x/ pour quelle raison on sait pas hein: !

Kader : Ah si moi je sais + parce que j'ai pas à faire ce travail-là ++ j'ai pas à faire ce travail-là c'est pas mon travail ++ ça va améliorer /le service peut-être/

Sylvaine : /C'est pas ça c'est que si on se sub/ si on se substitue

K : voilà

S : à chaque fois à tout le monde y a un moment où euh :

R : Oui c'est/

S : nous, nous notre/ faut faut pas oublier que notre travail quand même c'est se/ c'est essentiellement sur le terrain.

Mathieu (au départ en même temps que quelque chose que dit S) : Non mais ça va plus loin en plus. Parce que dans le cas de [Valérie] c'est même pas l'atelier + qui s'organise comme ça c'est [Valérie] qui /s'organise comme ça/

Valérie : J'suis /la seule, j'suis la seule à faire comme ça./

M : /Parce que ses collègue, ses collègues le font pas/

V : /J'suis la seule à faire les relevés quoi/

M : /Parce que tu vois on peut dire d'un atelier à un autre/ lui il l'envoie par mail:: mais bon ses collègues l'envoient aussi/peut-être aussi par mail nous on l'envoie par fax. Là au 13/2 c'est carrément euh: elle qui a décidé ça et les autres ils le font pas.

K : Parce que même si ça peut se faire rapidement/

V : Oui.

K : même si ça peut se faire rapidement c'est du temps que tu perds pour autre chose.

V : Oui m/

S : Non mais quand on est encore à trois chefs et qu'on on tourne a: assez /régulièrement à 2, 3 chefs/

Hervé : / Oui 2 si on est 2./

S : /tout va bien/

R : / Oui ça, c'est faisable/

S : nous on est toujours tout seul. Euh :::

R : Ah oui.

S : là c'est pas la même configuration: y a un moment/.

M : Tu vois tu vous le temps que ça prend de mettre/ t'as 25 ou 30 adresses à mettre dans RAMEN/

S : /Après ça dépend, y en a qui sont/ en dext/en dextérité et:/

Intervenante Psychologue : Alors après moi qui ai:/

S : en facilité sur un/

IP : qui ai fait le::/

R : Y en a d'autres qui sont (rires)

S : et puis y en a d'autres qui vont mettre trois heures pour faire un truc/

IP : Moi qui ai fait le: le le film avec [Valérie] ça prend pas tant de temps que ça hein!

H : Non.

(Bref silence collectif)

K : Oui mais c'est quand même du temps + qui n'est qui qui

R : /qui pourrait être géré autrement./

S : / Mais ça dépend/ ça dépend du nombre de: de d'adresses que/

IP : Oui mais ce que je veux dire c'est que [Valérie]

V : Ce jour-là j'en avais pas mal/

IP : si elle recopiait ces adresses sur un mail/

S : Ça ferait pareil !

IP : je pense que ça lui prendrait le même temps que /de les renter sur un/

S : /Ça ferait pareil/ parce qu'en plus euh t'as le menu déroulé donc à chaque fois que tu mets: l'adresse /elle apparaît t'as plusieurs choix tu cliques sur le choix/

IP : /Hm: c'est ça: oui:/

S : donc c'est vrai que ça va vite, mais c'est pas ça c'est que c'est/ le problème c'est qu'y a déjà quelqu'un qui a: qui a:

R : ce travail là à faire

S : attribué, son son travail c'est ça. Donc ça veut dire qu'on prend le travail de quelqu'un d'autre. Alors si on commence comme ça déjà que dans la fonction publique on nous on nous réduit les: hein on nous réduit de plus en plus le: le monde euh ça veut dire quoi ? Ça veut dire que bientôt y aura plus de standard ? Et puis c'est nous qui allons faire le travail donc c'est/ et ça nous ramène euh:des attributions et/

IP : Sauf qu'en, même temps l'expérience de [Valérie] c'est que sans ça euh: elle a plein de choses qui sont pas ramassées.

M : Oui mais j'irais j'irais presqu'à dire

V : Quand/

M : /Oui mais j'irais presqu'à dire/

S : / Oui mais c'est parce que y a un dysfonctionnement/ de/ le problème ça veut dire que y a un dysfonctionnement quelque part.

V : Mais y a y a/

S : Et c'est pas à nous, c'est pas à nous/

V : Y a un gros dysfonctionnement.

R : Ouais.

S : Le problème, c'est ça/

V : Déjà y a un dysfonctionnement entre chefs je suis la seul/ j'suis la seule à faire des relevés déjà euh::

R : Ah oui ça c'est: c'est autre chose ça c'est

M : (rires en même temps que R parle)

V : On est censé on est censé faire tous le relevé.

R : Oui.

V : Euh::

K : Parce que parce qu'à l'inverse à l'inverse quand [Valérie] le fait pas quand elle est en vacances ou etc. c'est pas fait ?

V : Ben c'est pas fait.

K : Donc on pourrait très bien lui reprocher le jour où elle va pas le faire on va lui dire « mais [Valérie] comment ça se fait que tu l'as pas fait ? » (*en tapant sur la table*)

S : Non mais c'est pas ça c'est c'est l'arbre qui cache la forêt. C'est à dire que y a y a y a un moment il faut aller voir aussi où y a un problème parce que là voilà toi tu pallies.

M : Moi j'i/

S : tu pallies le problème qui y a ailleurs.

M : Moi j'irais même plus loin.

S : Le problème il est là.

M : Au démarrage les standardistes enregistraient ça se passait très bien. Au bout de quelques temps euh::: il a été décidé « non non maintenant, vous recommencez de faxer à Edison ». Ça se passe pas bien + et ben on laisse les les les les encombrants euh s'accumuler jour après jour, les plaintes monter, pour leur démontrer l'échec de: de leur changement de procédé, que avant c'était mieux, pour revenir/ c'est le seul/

R : /Mais là on te/ dira : « pourquoi vous nous avez pas prévenu ? »

M : C'est le seul moyen. Mais si. « Non non on vous a prévenu, mais si si je l'ai relevé telle date telle date, je l'ai faxé à Edison etc., c'est pas ramassé ». Et ils verront bien que ça marche pas ++ alors que là on a l'impression que le système fonctionne mais en fait finalement elle procède différemment.

R : Ben oui.

M : Elle procède exactement comme les standardistes le faisaient avant ++ et d'ailleurs les standardistes c'est ce qu'ils font quand ils ont une: un rendez-vous encombrant par téléphone. Y en a plein qui appellent:: le standard, euh:: ben ils notent et puis après ben ils le rentrent:: +

V : Après je procède comme ça parce que dans le 16e, ben on enregistrait/ enfin c'est les chefs qui faisaient tout de toute façon alors:: + euh: ++ moi ça m'a pas pas ça m'a pas choqué plus que ça

M : Hm hm hm hm

V : parce que j'avais l'habitude déjà comme ça quoi mais::

S : Non mais c'est pas un reproche [Valérie] (rires)

V : Non ! non mais/

M : Non.

V : Non mais après je je sais je/ ben quand j'ai eu: quand(rires) quand j'suis passée avec [Mathieu]

M : (rires)

V : déjà je je (rires)/

M : Non non j't'engueulais pas hein (rires) ?

V : Non mais (rires)/

IP dans les rires : /J'ai coupé des bouts de la conversation/ !

V : … /Déjà déjà ça, non non mais/ déjà déjà ça ça ça m'fait chier ça m'fait chier qu'j'suis que je suis toute seule à faire des relevés mais après:: vous::/

R : t'es la seule dans le 13e.

V : vous vous avez pas tort mais:

M : C'est le 2e scandale ça c'est: bon déjà que c'est que un tu saisisses par: par RAMEN + euh: pour que ça soit enlevé parce que/ pour que ça soit plus efficace, ça c'est pas normal, mais en plus t'es la seule à le faire:: sur 3 encadrants enfin 4 maintenant+ (inspiration sonore).

5.2. Séquences de travail avec Pascal : éléments de contexte et transcription

2/02/2016 : Autoconfrontation simple avec Pascal

Contexte :

L'autoconfrontation simple porte essentiellement sur 5 plaintes pour lesquelles Pascal avait une trace dans son ordinateur. Ces traces ont été difficiles à trouver, Pascal disant ne pas garder les plaintes et ne pas y répondre. Il a finalement retrouvé des mails reçus, avec des formulaires de plainte en pièces jointes, à partir desquels nous interrogeons Pascal sur ce qu'il a fait et pas fait lorsqu'il a reçu ces messages. La transcription ci-dessous est celle d'un dialogue entre Pascal et l'intervenante autour d'une de ces plaintes située avenue du Maine. L'ACS a lieu dans le bureau de Pascal et est interrompue par un appel, transcrit aussi ici, qui concerne des essais de modifications de la répartition des engins de nettoyage, notamment sur l'avenue du Maine. Le film de cet échange téléphonique sera réutilisé dans un second temps, avec son accord, comme trace de son activité, entre autres lors de l'autoconfrontation croisée avec Franck.

Pascal (*en consultant un formulaire de plainte sur son ordinateur*) : P ar contre celle-là pour moi elle s'rait beaucoup plus justifiée++ celle de: l'avenue du Maine qui pour moi est une plainte justifiée de la part de cette personne+ voilà. Celle-là je la trouve très justifiée au XXX avenue du Maine+ (*se recule dans son fauteuil et se tourne vers IP*) Comme je te l'expliquais tout à l'heure+ c'est un secteur où on devrait avoir une laveuse tous les: lundis matin+ /

Sonnerie de téléphone

P : et qu'on a eu trois fois en 6 mois. Deux secondes (*P se lève pour répondre au téléphone. Comme à son habitude, P met le haut-parleur pour prendre l'appel, plutôt que d'utiliser le combiné.)*

Interruption du dialogue par l'appel qui est filmé et transcrit ici :

P : Oui Pascal à l'appareil.

Stagiaire : Oui bonjour je m'appelle [prénom de la stagiaire] je suis stagiaire/ à la division.

P : Oui ?

Stagiaire : Et en fait j'ai changé les plannings d'affectation d'engins+ et je voulais savoir si vous avez eu une laveuse: hier, ou pas.

P : Hier matin ?

Stagiaire : Oui hier matin.

P : Hier matin hier matin j'ai eu quoi moi hier matin lundi matin (inspiration sonore, *P cherche dans des documents sur son bureau*) euh lundi matin:: j'ai rien eu on a rien eu/

Stagiaire : Non vous avez pas eu ?

P : Non. Non.

Stagiaire : D'accord.

P : Non.

Stagiaire : Parce qu'en fait comme j'ai changé les plannings euh:: on est en train de le tester sur une semaine+

P : Ouais ?

Stagiaire : Donc c'était pour savoir, si c'était mis en place ou pas.

(Bref silence)

P : Ouais mais moi le lundi matin je/ justement j'suis en train de regarder un truc j'en ai besoin lundi matin moi de ma laveuse

Stagiaire : Ouais mais c'est pour ça qu'on fait un test sur une semaine pour voir après les dysfonctionnements ou pas pour les améliorer

P : Ouais ? OK (*P pince ses lèvres et commence à tendre le bras vers le téléphone pour raccrocher*)

Stagiaire : Hm: merci beaucoup.

P : Bonne /journée/

Stagiaire : /Bonne journée au revoir/

Fin de l'appel

Reprise du dialogue :

P : Voilà (*petit sourire vers IP*) c'est ça correspond pile à cette plainte (rires).

Intervenante Psychologue : D'accord (rires)

P : (rires *puis en souriant :*) Voilà donc j'ai pas eu mon engin (*visage redevient complètement sérieux*) parce qu'ils essai/ils essayent une nouvelle formule. Voilà. Donc mais depuis 6 mois je l'ai eu:: + sur euh: 6 fois 4 24 disons 27 lundis+ j'ai dû avoir mon engin euh 3 fois+ Voilà. Donc cette femme se plaint que c'est sale et je trouve ça tout à fait logique. Mais euh:+ personnellement en plus on a un problème avec le restaurateur juste à côté qui: quand il déblaye sa terrasse il va mettre ses mégots juste dans le coin de sa boutique, donc c'est compréhensible que c'est: que cette personne se plaigne+ Et:: de plus euh: même si je mets un Citycat[1] il peut pas passer dans le renfoncement, donc automatiquement y aura:: toujours le::/

IP : Du coup qu'est-ce qui faut faire ?

P : Ben j'ai que/

IP : C'est du balai ?

P : le balayage

IP : Ouais.

P : Voilà mais comme j'suis limité en personnel::

IP : Et c'est pas un canton qui est affecté euh: régulièrement ?

P : Non. Pas du tout. Il devrait être fait beaucoup de fois mais euh: c'est impossible de le faire. En plus comme j'ai des priorités euh: sur d'autres axes+ donc je suis obligé de le délaisser plus ou moins, donc je l'assure:: (inspiration sonore) euh disons grosso modo trois fois maximum dans la semaine.

IP : D'accord.

P : Ouais+

IP : Et elle, du coup elle se plaint souvent ou::/

P : Non.

IP : pas particulièrement ?

P : Non. Pas très très souvent.

IP : Mais elle/ tu la connaissais déjà ?

P : Oui.

IP : a priori elle/

P : Oui oui.

IP : Enfin tu tu/

P : Oui j'ai déjà été la voir cette dame/

IP (sur un ton étonné) : Ah tu as été la voir du coup ?

P : Ouais j'ai été la voir ouais ouais

IP : Par rapport à ses: sa: ses plaintes ?

P : Voilà. J'ai été la voir/ bon je lui ai dit qu'on essaierait d'améliorer le: truc mais si on me fournit pas mes engins après j'peux plus rien faire moi hein+

IP : Et elle du coup quand t'as été la voir ça:: je me rends pas compte en fait comment ça se passe les relations avec les:: les commerçants etc.

P : Ben::

IP : Enfin tu vois c'est:

P : Ouais !

IP : C'est:

P : Bon beh je me présente: ben j'y avais été avec un de mes collègues, on s'présente et puis bon on dit qu'on est de la propreté de Paris, qu'on est les responsables de ce secteur, et puis bon on explique: + les raisons/ pourquoi y a des:: des problèmes.

IP : Hm hm.

[1] Petit engin de nettoyage de trottoir.

P : Ben j'ai même été voir le:: le restaurateur à côté pour:: qu'il enlève un peu::+ ses mégots, ses choses comme ça.

IP : Hmhm.

P : Mais comme ils sont toujours pas verbalisés pour les mégots donc ils en profitent hein+ voilà+ Et puis nous on a aucun pouvoir sur eux. Voilà (*il hausse les épaules sur cette fin de tour de parole*).

IP : Mais ça par exemple tu veux pas le signaler au CAPP ? Le restaurateur euh: qui laisse ses mégots: de::

P : Ben disons qu'ils ont d'autres priorités aussi hein+

IP : Mais tu l'avais signalé ou pas ? Enfin tu t'souviens/

P : Oui oui on en a parlé.

IP : Ouais. D'accord.

P : Oui oui j'en ai parlé à mes supérieurs en direct et puis euh bon: ça en est resté là quoi.

IP : Ouais ouais.

P : Voilà. Donc j'essaye de dé:: de prendre un gars qui est sur la rue d'à côté des fois pour le: nettoyer ce coin-là dans: en plus t'en as pour deux heures++ Parce que ça c'est plutôt: cette rue-là est plutôt mécanisée que: Elle est tellement large: etc. que on met pas trop de: de balayeurs dessus.

IP : Hm hm d'accord.

P : Voilà. Et puis en plus faut les avoir quoi les balayeurs.

IP : Et du coup: tout à l'heure: tu disais que t'avais répondu. Mais que tu: tu:

P : Ben j'ai été la voir et puis j'ai déjà répondu à cette plainte oui, ça doit faire la: troisième fois qu'elle se présente sur: sur un an à peu près.

IP : Et t'as les:: tes réponses ? Papier ?

P : Euh non, j'sais plus, j'dois plus les avoir, j'pense pas. J'pense pas. Je vais regarder mais j'pense pas+ (*Il se lève pour aller consulter des dossiers suspendus dans une armoire, située derrière lui.*)

IP : C'est vrai que tu t'en gardes aussi…

(P *cherche* en marmonnant le nom des dossiers.)

P : J'l'ai mis où ?++ J'l'ai mis où ?+++ (P marmonne encore.) Maine Avenue du Maine+ Alors l'avenue du Maine+

IP : Là tu conserves sur combien de temps tes plaintes ? Dans tes dossiers suspendus.

P : Boh j'les garde: en permanence.

IP (sur un ton étonné) : Ah oui ? D'accord.

P : Ouais. Ben je crois que c'est celui d'ici:: ça doit être celui-là. J'pense que c'est celle là+ Non. Tu vois j'en ai une après là. Tu vois ? (*il montre un autre formulaire de plainte rempli, dans le dossier*). Du 8/01, celle-là elle est d'avant tu vois/

IP : Mais c'est la même ? Commerce [nom de la boutique]

P : Ouais/

IP : Tu penses ?

P : C'est la même.

IP : Ah oui d'accord.

P : Non non c'est la même personne+ C'est exactement la même personne++

IP : Donc 8 janvier. Là on était 23 décembre/

P : Ouais.

IP : et ça c'est 8 janvier.

P : 8 janvier.

IP : XXX avenue du Maine, ouais c'est la même d'accord /OK/

P : /Ouais/ c'est la même+ c'est la même+

(Silence. *P et IP lisent la plainte.)*

P : Tu vois ?

IP : Et ça c'est toi qui:: l'as imprimée et qui l'as mis là ou vous faites tous pareil dans l'atelier ?

P : C'est moi qui l'ai imprimée et qui l'ai mis là.

IP : Ouais.

P : Voilà.

IP : Les autres ils font pas ça ?

P : Euh:: logiquement ils devraient le faire.

IP : Ouais:: je sais pas+

P : Moi je les sors:: pour savoir:: + *(En même temps il regarde les feuilles de son dossier).* Celle-là c'est quand ? ++

IP : Ça c'était/en 2014/

P : /Ça c'était/

IP : /C'était pile y a un an quoi/

P : /Voilà pour te dire/ ouais/

IP : Par rapport à celle que:/

P : /Oui voilà. Tu vois/.

IP : /on regardait/.

P : ++ tu vois+

IP : Mais là à chaque fois tu:: t'as pas répondu ?

P : Non. J'ai pas répondu j'l'ai juste sortie. Non là j'ai dû aller la voir là la dame là (*en montrant une des plaintes*). Tu vois ?

IP : D'accord.

P : Là c'est là que j'ai dû aller la voir.

IP : D'accord.

P : Voilà+++ (*il continue à regarder dans les feuilles de son dossier*). Ça c'était quoi ? +++ Non ça c'est une dérogation de:: de poubelle.

IP : Hm d'accord.

P : Voilà. Des gens qui/

IP : Parce que du coup tout à l'heure, tu me disais celle-là j'y ai répondu.

P : Oui oui j'y ai déjà répondu oui (*en même temps il se lève pour remettre les plaintes imprimées dans leur dossier suspendu dans l'armoire*).

IP : Mais euh: tu as pas la trace écrite ?

JP : Non j'l'ai pas+++ (*il revient s'asseoir*). Non et puis comme j'enlève tout dans ma boîte mail donc (*en souriant :)* tu risques pas de l'avoir (ou « de la voir ») (*petit sourire, semble au bord du rire*).

<u>19/03/2016 : ACC entre Pascal et Franck</u>

<u>Contexte :</u>

L'autoconfrontation croisée porte sur des formulaires de plaintes et des mails, reçus ou rédigés par Pascal et Franck, ainsi que sur des films d'activité ou extraits des autoconfrontations simples de Pascal et Franck. Dans le passage qui suit, les échanges portent sur la plainte de l'avenue du Maine, dont il est question ci-dessus, et sur le film de l'appel reçu par Pascal pendant l'ACS et transcrit ci-dessus aussi.

Intervenante Psychologue : L'avenue du Maine on en a déjà un petit peu:: parlé.

Pascal : Ouais. Oui celle que j'ai dit qu'elle était: conforme.

IP : Donc c'est: c'est/

P : Je la trouvais normale celle-là.

IP (*en souriant et à l'attention de Franck*) : Une plainte justifiée pour Pascal.

P : Ouais. Une plainte justifiée oui.

IP : Et en fait pendant qu'on/

P : Parce que c'est très mal situé là (mot inaudible)/

Franck : Elle est où cette dame ? Au XXX avenue:/ (*F lève les yeux et semble visualiser les lieux dans sa tête*).

P : Entre le [nom d'un café] et le:: le:: le resto italien là: [nom d'un restaurant]: c'était [nom d'un autre restaurant] avant (*P montre en même temps les lieux sur un plan imaginaire*.)

F : Oui oui oui. Ouais ouais/

P : Dans le renfoncement là/

F : ouais ouais…

P : elle se retrouve bloquée entre les deux.

F : Ah oui:/ah oui effectivement/

P : /Dans le renfoncement/ avec l'entrée du métro.

F : Oui/

P : Tu vois ? Déjà on a du mal à faire passer un engin dans ce petit coin-là+ et : le problème c'était justement la pizzeria qui:: quand elle balaie sa terrasse etc. met tout dans le coin (*P fait le geste du balayage en même temps*)/

F : Dans le coin.

P : où c'est:: la boutique de:: (*il montre la plainte*)

F : de la p'tite dame.

P : de la p'tite dame.

F (*très sérieux, très à l'écoute depuis le début*) : D'accord.

P : Hé hé hé (ricanement/rire *puis P reprend tout de suite un visage sérieux*)

F : Oui.

P : Donc pour moi: bon, c'est justifié quoi+ et puis en plus elle a pas de chance parce que quand y a les courants d'air:: *(en faisant le geste de quelque chose qui passe avec son bras et sa main)*/

F : tout vient chez elle !

P : Tout vient là.

F : Ouais

P : Voilà+ (*P se tourne vers IP*) Donc on fait le maximum pour lui::: pour: faire son p'tit truc là son p'tit: son p'tit recoin. Mais bon c'matin tu vois j'ai un plan de lavage ben ils commencent là-bas+ c'est ça sort du plan ça va un peu plus loin mais bon on commence là-bas et puis on avance: comme ça.

IP : Parce qu'elle c'est le lundi normalement ?+ Qu'y a du lavage ?

P : Oui+ mais comme le lundi c'est: mal assuré+ justement (rires)/

IP : Donc du coup le samedi tu lui as rajouté un p'tit détour pour elle quoi ?

P : Voilà+ on commence par elle.

IP : D'accord.

P : Voilà+

IP : Et du coup pendant qu'on travaillait sur ça (rires)/

P : Oui y a eu/

IP (*en souriant*) : il s'est passé ce qu'on va te montrer.

F : D'accord.

P (*en souriant vers F*) : Voilà (rires).

IP : (rires)

P : Non mais cette dame elle a raison.

F : Ouais.

P : J'ai déjà été la voir:

F : Ouais.

P : euh j'avais été la voir avec B déjà etc. Bon on fait un effort:: mais euh je la comprends moi+ Et puis elle a pas envie de s'emmerder avec son voisin elle a/

F : Oui.

P : dû s'engueuler avec sûrement, pour éviter bon: la relation euh:: (*geste avec les bras, pouvant indiquer une confrontation*) entre commerçants quoi. Tu vois ce que je veux dire ?

F : Et ça vous l'avez fait ? Vous avez été voir le: le commerçant à côté/

P : Ouais

F : pour lui dire de pas balayer/envoyer ses merdes/

P : /ouais mais/

F : du côté de la dame ?

P : Comme c'est une entreprise ou j'sais pas quoi il prend des gars euh:: (*P mime des coups de balais*) ouais l'autre il fout:: (*geste de balais sur le côté*) hé hé hé hé hé hé (rires/ricanements)

F : D'accord (en riant un peu *et en secouant la tête*).

P (rit *en levant les mains en l'air et en haussant les épaule*) : En plus ils balayent le matin/

F : Encore tu vois ça c'est encore un /problème de civilité/

P : /ils balayent le matin de bonne heure/tu vois ?

F : Ouais.

P : Ils foutent, c'est ça voilà+++ Ça fait un peu comme celui de l'avenue du Maine là qui a ouvert son:: son épicerie là qui est ouvert la nuit. Y en a un qui est ouvert la nuit là ?

F : Ouais.

P : Tu vois là ?

F : Ouais je vois.

P : Ben l'autre jour il s'engueulait avec un mec qui sortait les poubelles+ Le mec il les sort à::+ je sais pas moi+ 50 mètres les poubelles++ tu vois ?

F *acquiesce par un mouvement de tête.*

P : Après il prend tous les sacs il les ramène vers sa boutique à lui+ (petit sourire). Alors l'autre fois ils commencent à se prendre le bec tu vois à 5 heures du mat' et j'arrive ça, j'étais là+ ah oui j'ai fait : « Ta merde tu vas la foutre devant ta porte ! » (rire déployé).

F rit et dit quelque chose d'inaudible.

P (en riant) : Alors le mec de la boutique était super content tu vois ?

IP : Et l'autre il t'a dit quoi ?

P (*à nouveau très sérieux*) : Ben je lui ai dit « toute façon si tu l'fais pas j't'envoie les inspecteurs, et puis toute façon c'est mon passage tous les jours j'passe là hein » (rires)/

F : Donc je le verrai !

P : « Si j'vois des sacs, j'te fais cartonner » (rires *puis sur un ton sérieux et en se tournant vers IP :*) Y a que comme ça+

IP : Hm.

P : Voilà + (*avec un hochement de tête et mouvement des bras*)

[Coupure : Visionnage du film de l'échange téléphonique avec la stagiaire.]

IP : Alors/

P : Donc+ elle m'a supprimé le l'engin du lundi+ la stagiaire

F : Ah la/ la p'tite là

P : (rires)

F : comment elle s'appelle ? Euh:: hm::

IP : [prénom de la stagiaire]

F : [prénom de la stagiaire] ouais

P : Elle m'avait supprimé l'engin du lundi matin/

F : oui parce qu'elle a refait la programmation c'est ça ?

P : Ouais.

F : Ouais.

(Silence, P et F se regardent.)

P : (sourire *et mouvement des bras qu'il écarte un peu puis fait retomber*)

(Rire collectif)

F : (Rires) Alors que tu réponds à ça (*en montrant la plainte*) ?

P : Ouais (Rires bruyant, partagé avec F).

IP rit un peu.

F (en riant, à IP) : /Ben tu vois !/

IP (*doucement, avec un sourire qui disparaît et en regardant P*) : /C'est:/ une drôle de situation hm

F : Tu vois ? On met en place des: des:: le travail du chef justement c'est de planifier, avec les moyens humains et ma/ et mécaniques qu'il a et techniques qu'il a+ de planifier la propreté, sur la zone.

P : Honnêtement/

F : si on n'a pas les moyens ben:/

P : Moi l'avenue du Maine c'est un coordonné du lundi+ d'accord ? Depuis qu'on a changé les:: les engins/

F : Ouais.

P : avec le 14:: 7/

F : Hm hm.

P : qu'ils nous ont refait tous les plans/

F : Tous les plans oui.

P : etc. euh: depuis 6 mois j'ai dû laver 4 fois l'avenue du Maine++ /l'organisation elle est/

F (hausse les épaules) : /Donc y aura des plaintes/

P : l'organisation est super !

F : Donc y aura des plaintes.

P : Voilà+ automatiquement des plaintes+ voilà/

IP : Hm hm.

P : puisque+ à partir du moment où j'ai pas l'engin le gars qui est à la lance fait le balayage+ mais une avenue comme ça tu peux pas la faire tout seul.

F : C'est impossible.

P : Donc j'peux pas j'peux pas l'assurer entièrement. Automatiquement. Voilà. Tous les agents sont affectés sur/ surtout le lundi alors que j'ai une tripotée de bennes etc. que: avec beaucoup d'ouvriers. Voilà. Donc voilà. Une fois que j'ai équipé les engins mes bennes que j'ai foutu un engin un gars au Master, s'il me reste deux ouvriers pour du balayage c'est bien. Donc priorité déjà /Losserand/

F : /Losserand/

P : Voilà.

IP : Mais qu'est-ce que tu te dis là, dans cette conversation ?

P : (silence*, il semble sourire et se tourne vers IP*)

IP : Parce que bon moi je l'ai vu+ pas mal de fois cette séquence-là+

P : Ouais ?+

IP (en souriant à P) : + Et:: qu'est-ce que tu te dis quoi ?

P : Arf j'me dis plus rien moi (en riant).

[Coupure d'environ une minute où F et P s'interrogent sur l'identité de la personne au téléphone, F n'avait pas compris qu'il s'agissait d'une stagiaire.]

IP : Tu te dis plus rien ?

P : Non euh non. (Rire déployé.)

IP : J'ai du mal à le croire mais: OK, après /j'suis pas dans ta tête/

P : /Mais non (*en redevenant sérieux :*) / l'avenue du Maine c'est tellement désastreux depuis le temps que ça dure que: bon:: à la fin tu t'dis que c'est même plus la peine d'en discuter quoi.

IP : Hm hm.

P : Voilà. Cela dit j'suis passé: quand j'suis passé à ma notation avec mon CE là, ben j'en ai parlé de l'avenue du Maine. Il m'dit « bon j'vais te remet/ j'm'en occupe j'te remets un engin»+ Bon il me remet un engin, maintenant il faut qu'il aille faire les:: les démonstrations aux écoles. Beh bon ben (*mouvements de bras*) on en est toujours au même point de départ+ c'est qu'on a plus rien++ Voilà+ Donc la plainte de cette petite dame moi je la trouve:: bien.

IP : Hm hm.

P : Elle est logique. Elle est logique. Très très logique. Même en période de feuille j'ai même pas eu d'engin pour/ pour pouvoir assurer ce travail+ Voilà.

F : Ouais.

P : Donc quand je dis à chaque fois en plus c'est un coordonné que j'appelle le 7 et que je leur dis « Mais c'est un plan coordonné je/ j'comprends pas c'est la priorité ! »+ (*en se tournant vers F :*) A partir du moment où c'est un coordonné, c'est la priorité, non ? On /enlève un engin d'ailleurs/

F : /Normalement oui/ ouais.

P : et puis on l'met là.

F : On fait /le plan coordonné/

P : /C'est tout/+ Voilà. Mais non+ non non. Voilà/

IP : Et du coup toi là ça te fait quel effet la situation en fait ? /Parce que le lendemain/

F (en riant) : /Oh ben je/

IP (pendant que P et F rient) : c'est le lendemain du lundi c'est un mardi hein ?

P : Ouais

(P et F rient.)

P (en riant) : Ouais.

F (en riant) : Oh là tu m'étonnes. T'as rien dit ?

P : (rires)

F : Ah non moi j'aurais fulminé.

P : (rires)

IP : Parce que il/

F : J'aurais été furieux.

IP : Enfin il répond/ j'ai/il répond euh très sérieusement euh/ toi tu penses que t'aurais, t'aurais, tu s'rais:

F : Oh mais j'pense même que je serais monté et on en aurait discuté. Sans: sans violence hein ?

IP : Oui oui oui oui/

F : sans rien du tout, mais on en aurait discuté+ on en aurait discuté. C'est comme si ils t'enl/ mais pour moi euh:: Losserand, Maine, c'est:++ c'est: pareil c'est/

P : Alésia c'est pareil.

F : C'est pareil. C'est pareil.

P : C'est pareil /Alesia tous les matins/

F : /En fait ce sont/ les zones, c'est c'est limitrophe, c'est ce qui crée la zone en fait/

P : /Ouais ouais bien sûr/

F : /du 14-5/+ T'as Losserand t'as t'as Maine t'as Alésia, donc si ça c'est crade++ (rire *puis à nouveau très sérieux avec un haussement d'épaule*)

P : (*mouvement du bras qui semble répondre au haussement d'épaules de F*)+ Ouais. Mais on nous pousse à ce que ce soye crade.

Les deux se regardent, les bras croisés, puis se tournent vers IP.

F : Ben écoute+

P : Voilà+

IP : Hm.

P : Donc après j'suis obligé d'alterner les équipes de balayage et des choses comme ça pour pouvoir récupérer+ (inspiration sonore) Donc je peux pas faire d'autre travail en attendant+ parce que si je le fais pas le lundi matin, alors si c'est en période de feuilles il me faut après 6 personnes l'après-midi+ Voilà. Donc: 6 services en moins. Voilà. Grosso modo c'est ça et puis l'après-midi quand c'est en::+ truc normal il me faut 4 agents+ puisque: on peut pas l'assurer dans la semaine non plus+ j'fais passer le Citycat mais ça suffit pas parce que y a toute la partie en bas qui est stationnée par des véhicules qui devraient même pas être là: sur les::

F : Hm hm.

P : sur les parties roulantes

F : Hm hm.

P : et les parkings. Voilà+ Après on s'retrouve bloqué+ Donc moi celle-là (*en désignant la plainte de la tête*), j'suis tout à fait d'accord. Plainte justifiée (*Sourire vers IP*, puis rire)

[Coupure d'environ une minute où P redit combien cette plainte est pour lui « logique », « justifiée ».]

F : Et encore. Bien qu'en allant au: au: au bout du bout pour moi puisque bon: j'ai toujours ce truc euh: c'est un problème de voisinage hein ?

P : Ouais en même temps oui. Oui c'est un problème de voisinage/

F : C'est pas un problème de propr/ de propreté. Y a, y a au final de/un problème mais

P : /Non mais y a /la régl/

F : c'est un problème de voisinage/

P : la réglementation sur les mégots et tout ça/

F : Ouais

P : que les commerçants doivent ramasser/

F : Voilà.

P : logiquement. Voilà. Mais qui se retrouvent de l'autre côté, après c'est à nous d'intervenir. Voilà.

F : Normalement là y a intervention du CAPP+

IP : Hm hm

F : + par rapport aux mégots.

P : Ouais.

F : Puis y a y a un problème de conciliation entre:/

P : Dans l'petit coin oui.

F : entre voisins à faire là mais: c'est pas c'est pas:+ mais la dame c'est justifié parce que elle est elle est mal placée et que: sa zone en plus ouais effectivement y a du vent.

P : Hm.

F : donc elle elle récupère de toutes les façons/

P : Oui elle est dans le renfoncement/

IP : Hm hm

P : Ouais ouais. Ouais d'une manière ou d'une autre /elle se retrouve avec/

F : /Ouais elle récupère/ de toutes les façons tout, mais si en plus y a le voisin qui lui met::

IP : Hm hm.

F : qui lui met ses déchets:

P : Et honnêtement moi quand je passe par là l'matin les plus gros papiers je les enlève moi-même hein pfit:: (*mime le geste de débarrasser sur le côté* et rires *puis redevient sérieux*). Quand j'vois les gros papiers qui sont::

IP : Hm hm hm

P : les journaux/

IP : devant chez elle ?

P : les trucs comme ça je/lui enlève en passant/

F : /Tu lui/ tu ramasses ? Ouais ?

P : Ah oui oui (*entre ses dents* :) J'lui enlève. Voilà. C'est le minimum de:+

<u>22/03/2016 : ACC entre Pascal et Oumar</u>

<u>23/03/2016 : ACC entre Pascal et Léo</u>

Pas de nouveaux éléments sur ce qu'il fait concernant cette plainte. Ses collègues l'interpellent sur le fait que sa hiérarchie ne donne pas les suites qu'elle devrait à ses demandes (Léo) et sur ce qu'il dit concernant l'obligation d'avoir plus de main d'œuvre pour améliorer le nettoyage de la zone (pour Oumar, on pourrait améliorer la situation avec moins de main d'œuvre que ce que dit Pascal, un balayeur suffirait).

5.3. Séquences de travail avec Clément : éléments de contexte, traces de son activité et transcription

19/11/ 2015, 26/11/2015 et 4/02/2016 :

Observations sur le terrain et sélection de traces « papier » de l'activité de Clément concernant deux situations de plainte, dont celle du « plateau Coty ».

Traces ayant fait l'objet des autoconfrontations :

Mail du 23/10/2015 et mail du 9/01/2016 (comportant tous les deux la même pièce jointe)

Nom de famille de Clément, Clément

De:	Nom de famille de Clément, Clément
Envoyé:	vendredi 23 octobre 2015 08:57
À:	
Cc:	son ASE, son AM ses collègues chefs d'équipe du secteur
Objet:	RDP FACE 10 BIS RENE COTY 14/1
Pièces jointes:	atelier141.jpg
Importance:	Haute

Nom de famille de Clément, Clément

De:	Nom de famille de Clément, Clément
Envoyé:	samedi 9 janvier 2016 09:15
À:	
Cc:	son ASE, son AM, l'assistant de prévention de la division ses collègues chefs d'équipe du secteur
Objet:	TR: plateau coty 14/1 rats et corbeille
Pièces jointes:	atelier141.jpg
Importance:	Haute

RE

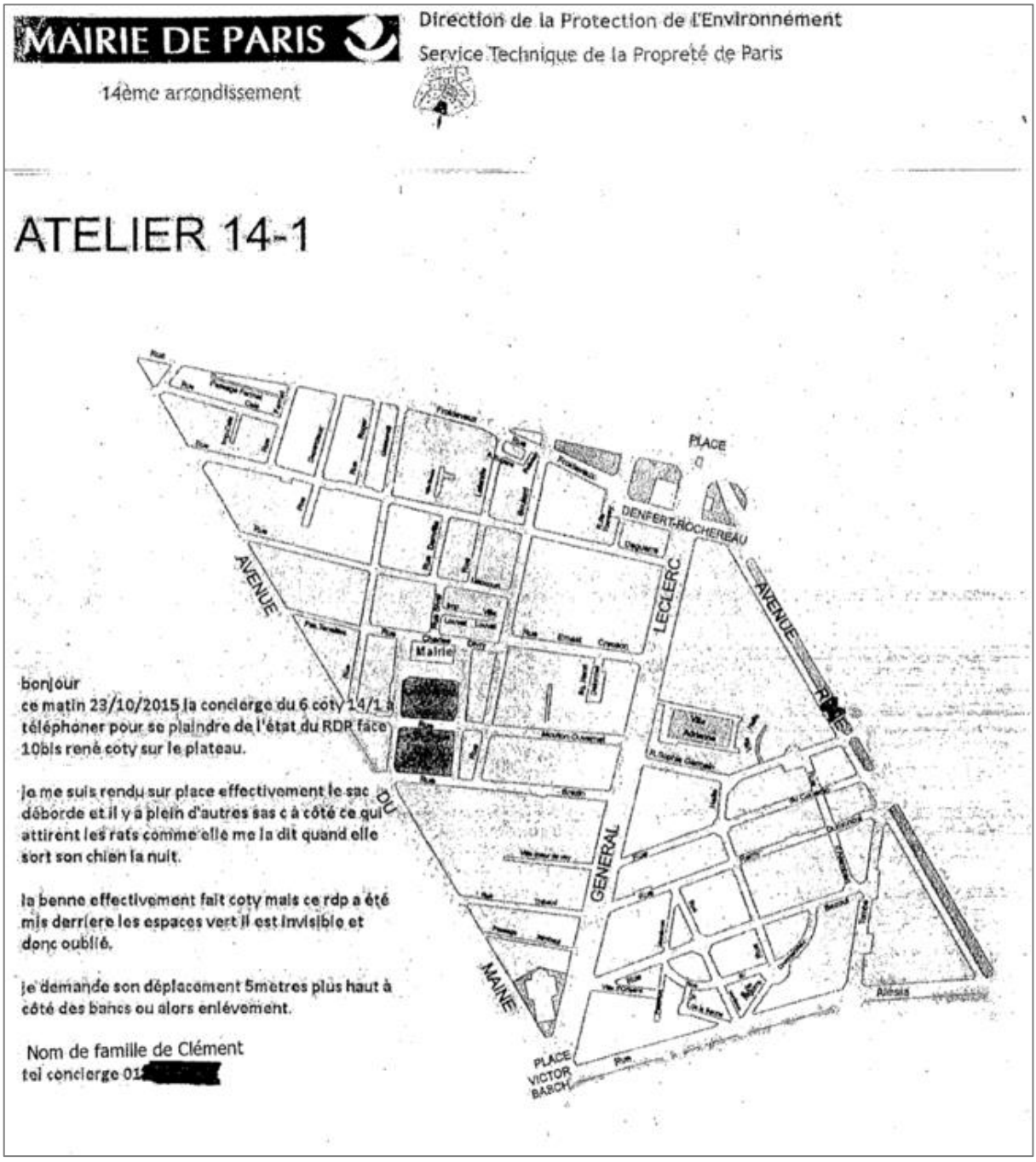
CE MATIN 09/01/2016 Madame T[redacted] concierge tel 01[redacted] nous a fait la même demande qu'en octobre 215 ; les rats sont toujours là et la corbeille n'a pas été enlevé. Elle va téléphoner à l ugd pour poser une plainte.

Pour info messieurs du 14/1 ce plateau est à vous.

hachard

De : Nom de famille de Clément, Clément
Envoyé : vendredi 23 octobre 2015 08:57
À : son ASE, son AM
Cc ses collègues chefs d'équipe du secteur
Objet : RDP FACE 10 BIS RENE COTY 14/1
Importance : Haute

Pièce jointe :



MAIRIE DE PARIS

Direction de la Protection de l'Environnement

Service Technique de la Propreté de Paris

14ème arrondissement

ATELIER 14-1

bonjour
ce matin 23/10/2015 la concierge du 6 coty 14/1 a téléphoner pour se plaindre de l'état du RDP face 10bis rené coty sur le plateau.

Je me suis rendu sur place effectivement le sac déborde et il y a plein d'autres sas c à côté ce qui attirent les rats comme elle me la dit quand elle sort son chien la nuit.

la benne effectivement fait coty mais ce rdp a été mis derriere les espaces vert il est invisible et donc oublié.

je demande son déplacement 5metres plus haut à côté des bancs ou alors enlévement.

Nom de famille de Clément
tel concierge 01[redacted]

Reprise des éléments descriptifs donnés par Clément concernant cette plainte du « plateau Coty » :

Le 23 octobre 2015 a lieu un premier appel : une gardienne d'immeuble appelle l'atelier pour se plaindre de la malpropreté sur la plateau Coty, en face de l'immeuble dont elle s'occupe. Clément la traite rapidement dans la matinée : il va sur place, constate l'état du plateau et fait des hypothèses sur les causes de la malpropreté (poubelle mal placée), fait une réponse mail et organise le nettoyage (affectation d'éboueurs de son atelier et d'un petit engin en deuxième tranche de matinée).

Le 9 janvier 2016 a lieu un second appel : la même gardienne l'appelle et appelle la division. Clément retourne voir et il constate à nouveau la malpropreté. Des agents se sont aussi plaints de voir des gros rats à cet endroit. Il organise le traitement de la zone, et fait une relance en importance haute, avec transfert du premier mail et ajout de l'assistant de prévention de la division dans les destinataires.

4/02/2016 : ACS avec Clément

Contexte : Avant l'autoconfrontation simple, ce même jour, lors de sa tournée sur le terrain en présence de l'intervenante psychologue, Clément lui a montré les deux lieux des plaintes sélectionnées pour le travail de co-analyse de son activité. Au début de l'autoconfrontation, Clément a sous les yeux une impression du mail envoyé le 23/11/15, suite à un appel d'une concierge. Ce mail n'a pas de texte mais une pièce jointe (cf. reproductions ci-avant)

Clément : Donc:: j'ai eu/reçu un coup de fil vers: 6 heures et/ 6 heures et demi du matin+ par une concierge qui a réussi à avoir: le numéro de téléphone de l'atelier:: du: du 14-3, donc: dans un premier temps elle m'a expliqué le problème:: euh: de la malpropreté de l'endroit sur le plateau Coty.

Intervenant Psychologue : Ouais

C : Et:/ secteur à cheval sur 14-1 14-3. Le problèm/ la problématique des rats et:: de/ de: qu'elle était pas contente, satisfaite, du travail qu'on faisait. Donc dans un premier temps euh j'ai/ je/ je calme toujours et j'essaye d'avoir le numéro: de téléphone pour pouvoir rappeler. Parce que: je pars du principe que:: si j'ai rien vu pour moi y a rien. Si il faut: n'importe quelle plainte euh:: ou un volume: sur un trottoir, n'importe quoi, je préfère le voir avant de:/ d'envoyer ou de faire quelque chose. On peut par rester derrière le bureau pour: pour ça+ donc j'ai pris son numéro et puis j'y suis allé dans la demi-heure qui a suivi je suis/ je suis allé voir me rendre compte:: de: de l'état de son:: de des problématiques qu'elle me donnait.

IP : D'accord

C : Voilà. Bon c'est là que je me suis aperçu qu'y avait une corbeille:: des nouvelles corbeilles bagatelle qui avaient été installées+ euh: juste à un endroit où: quand la benne passe elle ne voit rien+ Donc: c'est quasiment dormant, les/ les gars passent voient pas la corbeille, les sacs s'empilent et malheureusement ceux qui sont sur le plateau qui font les plateaux au lieu de ramener les sacs en bordure, près de la benne, ils les laissent là, ça s'entasse+ Alors comme y a des: platebandes: enfin c'est même plus des platebandes c'est:: fff sur Coty où y a les arbres tout ça/

IP : Ouais.

C : les:: les trous de rats et: compagnie. Donc: les rats:: forcément ben: les restants de McDo le pain et tout c'qui traine dans les sacs: ça pullule et: et la propreté autour+ Pour combler le tout y a:: un Decaux, y a un WC, un: WC Decaux+

IP : Ah oui

C : donc qui attire aussi de la malpropreté.

IP : D'accord.

C : Voilà. Plus une corbeille à verre.

IP : D'accord

C : Donc c'est vrai que dans ce coin-là euh:: c'est pas:: c'est pas facile à bien gérer parce que même si on veut être propre, les gens qui viennent mettre des bouteilles ou ils les mettent dedans ou ils les mettent pas ou ça tombe à côté ça casse et ça reste là. Euh aux alentours des poubelles bon ben y a beaucoup de SDF aussi aux alentours qui viennent et:: c'est rempli de canettes, ils balancent: plus: si jamais on a: oublié le canton une journée ou deux:

IP : Hm. Hm hm

C : ça a vite fait de se dégrader. Bon enfin là j'ai pu constater que la poubelle, pour moi, elle est mal placée. C'est:: c'est une faute parce que: la benne passe et elle peut pas les voir, les agents peuvent pas la voir+ Euh: et puis l'état de propreté n'était pas::: n'était pas::: pas satisfaisant non plus. Donc là/

IP : Hm hm

C : pour moi je dirais que c'est une plainte justifiée+ Voilà+ Donc euh: j'ai fait ce mail là où j'ai expliqué, j'ai demandé qu'on déplace cette poubelle++ Et:: puis:: comme c'est sur juste sur le secteur à côté:: de chez moi au:: au 14-1[11], ce jour-là ils avaient ils avaient pas assez de monde pour le faire donc j'l'ai fait avec mes agents. On a nettoyé le:: le le bas du::/

IP : Tu les avais/

C : du premier plateau Coty.

[11] La plainte se situe sur une rue dont son atelier au moment de la plainte (14-3) a la responsabilité du ramassage des poubelles, et l'autre atelier de son secteur (14-1) celle du balayage. La plainte qui relève à la fois d'un problème de collecte et d'un problème de balayage concerne les deux ateliers. Il faut noter que Clément, lors du deuxième appel sait qu'il doit rejoindre le 14-1 dans les semaines qui viennent.

IP : Tu les avais appelés en fait ?

C : Oui je les ai appelés j'ai appelé mes collègues quand même mais:/ pour leur dire, et je leur ai transmis ce mail

IP : Ouais ouais

C : pour que tout le monde soit au courant. Voilà.

IP : D'accord

C : Et puis ben: à l'heure actuelle, ben pour l'instant euh: la corbeille n'a toujours pas bougé++ Et les rats apparemment ça a: ça a été traité, j'ai demandé on m'a dit que ça avait été traité euh/

[Brève coupure dans le montage d'une séquence où C explique à IP, à sa demande, quel service « traite les rats ».]

IP : Parce que du coup t'avais eu une réponse à ce mail toi ? /On n'a/

C : /+euh:/

IP : pas regardé, j'suis en train de me dire

C : Non j'ai pas/ non non j'ai pas de réponse mais/

IP : /on t'l'a dit oralement en fait ?/

C : /en règle générale:/oui on nous l'a on m'l'a dit oralement mais y a y a jamais: euh: enfin moi j'ai jamais de réponse: La plainte elle est là, on essaye de la traiter

IP : Ouais

C : Et:+ mais après nous on n'a pas de réponse.

IP : D'accord

C : Hm.

IP : Donc tu tu tu sais que l'information a priori a été transmise au: au/

C : Oui

IP : à la fois au service qui s'occupe des rats+

C : Hm hm.

IP : et à la fois à ceux qui pourraient déplacer la: /le RDP[1]/

C : /la corbeille/ ouais.

IP : la corbeille

C : Mais après faut l'accord de:

IP : Mais…

C : du CE ou de l'ingénieure je pense+

IP : D'accord

C : pour:

IP : D'accord

C : pour pouvoir déplacer parce qu'on peut pas faire ce qu'on veut avec les corbeilles non plus.

IP : D'accord

C : Voilà.

IP : Mais tout ça tu sais pas depuis le: 23 octobre en fait/

C : Oui

IP : tu sais pas euh::/

C : Non je sais pas/

IP : Enfin si on sait que la corbeille elle y est toujours puisqu'on l'a vue ce matin.

C : Ouais la corbeille y est toujours.

IP : D'accord

C : Mais par contre je sais pas où: les dates où la dératisation est passée, je ne: là là-dessus après j'ai pas de: j'ai plus la main dessus.

IP : D'accord

[1] RDP : Réceptacle De Propreté (c'est à dire une corbeille de rue, appelée corbeille bagatelle)

C : Voilà.

IP : D'accord

[Coupure dans le montage d'une séquence où IP interroge C sur le support utilisé en pièce jointe et le détail des destinataires des mails. C revient ensuite sur sa demande de déplacement de la corbeille.]

C : Parce que c'est pareil, le: l'histoire de la poubelle ça paraît anodin+

IP : Ouais

C : mais ça a un coût astronomique. Il m'avait donné le prix/

IP : Ah bon ?

C : Ah oui ça coute très cher. Rien que pour faire enlever ou déplacer c'est: Donc faut vraiment: que ça soit justifié.

IP : D'accord d'accord d'accord.

C : C'est pour ça que tu dis/on peut pas ça comme ça/

C : /Mais je pourrais/ j'pourrais demandé à… [nom de son ASE], il m'avait dit les prix il m'a dit, c'est pour ça il dit, faut vraiment que ça soit justifié, rien que pour faire un déplacement de: de corbeille c'est pas évident.

IP : D'accord.

C : Hm hm.

IP : Et…

C : Et puis les corbeilles après ils sont répertoriés partout.

IP : D'accord.

[Pause pour IP].

IP : Et du coup t'avais mis là (*IP montre l'impression du mail.*) en importance haute.

C : + (*Il regarde l'impression.*) euh oui à cause des rats+

IP : D'accord.

C : Parce que:: pour le signalement parce que les rats et:: c'est très:: c'c'est quand même pas: c'est pas anodin

IP : D'accord

C : C'est pour ça que::+ moi j'fais beaucoup de mails mais quand je mets une importance haute en règle générale c'est que j'estime qu'y a:: Euh bon là la corbeille à la limite si elle bouge pas elle bouge pas, s'ils veulent pas la faire bouger on: elle bougera pas. Mais bon ben les rats faut faire quelque chose c'est quand même: d'utilité: publique hein ?

IP : D'accord.

C : Voilà. Surtout que dans l'coin là y a les boulangeries les magasins y a tout ça, euh c'est: c'est déjà arrivé qu'on retrouve des rats dans les poubelles aussi.

IP : D'accord.

C : Hm.

IP : Ouais.

(Silence de 3 secondes)

IP : Et l'autre question que j'avais, c'était euh:: est-ce que tu as toi recontacté la concierge ?

C : Ouais elle m'a rappelé euh::: y a quelques temps ouais. Non moi moi non/je rappelle pas/

IP : /Toi non/ mais elle elle t'a rappelé ?

C : Elle oui elle m'a rappelé oui oui et puis elle se rappelle bien d'mon nom (rire) !

IP : D'accord.

C : Oui

IP : Et elle t'a rappelé pour quelles raisons ?

C : Euh:: ben un peu pour le même truc, elle trouvait que c'était pas encore:: donc je lui ai dit que c'était relancé et tout mais bon/

[Arrêt de l'autoconfrontation pour chercher les traces de ce second appel. C retrouve et imprime le second mail du 9/01/16, qui a suivi ce second appel, et qui est ajouté aux traces de son activité faisant l'objet de

l'autoconfrontation. Il constate avec l'intervenante qu'il a ajouté l'assistant de prévention de la division parmi les destinataires.]

C : Et: par l'intermédiaire de ça j'ai eu un hygiène et sécurité moi qui a été fait ici parce que y avait des rats dans: des poubelles: à côté de la cité U

IP : D'accord

C : Donc: là je voulais pas::+ qu'on vienne dire qu'on ait rien fait+ qu'on est au courant, parce que les, les agents aussi se sont plaints qu'ils voyaient aussi des rats.

IP : Au même endroit (*en montrant le plan imprimé joint au mail*)?

C : Au même endroit oui oui au même endroit oui.

IP : D'accord

C : Ouais

IP : D'accord…

C : Hm. Et puis bon ils sont ils sont pas mal quand même

IP : + Les rats ?

C : Oui oui ils sont beaux quand même ouais c'est/

IP : Ils sont gros ?

C : Ouais ouais gros des gris ou des noirs ouais

IP : D'accord

10/02/2016 : transfert par Clément à l'intervenante d'un mail en lien avec la plainte du plateau Coty, reçu par lui le 9/02/2016

Sandoval, Amélie

De: Amélie Sandoval <amelie.sandoval@gmail.com>
Envoyé: mercredi 10 février 2016 15:24
À: Sandoval, Amélie
Objet: Fwd: présence de rats

---------- Message transféré ----------
De : **Nom de famille de Clément, Clément**
Date : 10 février 2016 à 10:09
Objet : TR: présence de rats
À : "amelie.sandoval@gmail.com" <amelie.sandoval@gmail.com>

info

De : Assistant de prévention de la division
Envoyé : mardi 9 février 2016 07:45
À : Clément et ses collègues chefs d'équipe de l'atelier
Objet : TR: présence de rats

Bonjour

Pour info

Prénom de l'assistant de prévention

De : Chef d'exploitation de la direction des espaces verts et de l'environnement responsable du 14ème
Envoyé : mardi 9 février 2016 07:01
À : Assistant de prévention du 14ème
Cc : ASE de Clément
Objet : TR: présence de rats

Bonjour,

Le SMASH est intervenu sur l'ensemble de la rue René Coty.

Cordielement.

Signature du chef d'exploitation de la direction des espaces verts et de l'environnement responsable du 14ème

NB : Le SMASH, Service Municipal d'Action de Salubrité et d'Hygiène intervient de façon préventive ou curative, à la demande et après enquête, pour des actions de désinsectisation, dératisation, désinfection et assainissement.

17/3/2016 : ACC entre Clément et Léo

Léo *lit les impressions des deux mails,* en silence puis en oralisant certains passages : Ce matin le 9/01/2016 (*tourne la page pour revenir au premier mail*) et là c'était quand ça ? Le 23/10/2015 ? (*il revient au second mail*). ++ [Nom de la concierge] donc c'est toujours la même concierge alors ?

Clément : Ouais et puis je l'ai eue encore la semaine dernière au téléphone, elle/

L : Et le RDP a pas été changé ?

C : Les deux RDP n'ont pas, ils n'ont pas été enlevés+ non/

L : T'as de/

C : Ce ce ce/

L : T'as demandé l'enlèvement ou le déplacement ? (*il regarde les mails en même temps*)

C : /Non oui/

L : Le déplacement t'as demandé (*toujours en regardant les mails*)

C : le déplacement ou l'enlèvement, y'en un qui est très mal placé/

L : Ouais.

C : qui est derrière les::

L : Ah mais c'est ceux qui sont euh::(*il montre le plan de la pièce jointe*)

C : Ouais derrière/

L : le truc aux chiottes là ?/ Y a des WC là/

C (*il montre aussi sur le plan*) : /Ouais derrière là derrière les plates bandes

L : Ouais ouais OK d'accord

C (*en continuant à montrer sur le plan*) : Et celui qui est à côté de:: [nom d'un commerce]+

L : Ah ouais d'accord OK

C : Et::

L (*en lisant*): Hm hm

C : comme je lui avais expliqué, c'est qu'avec les nouvelles bagatelles qu'ont été mises

L : Hm hm

C : les corbeilles+ ils ont repris les anciens listings et ils ont remis les corbeilles aux mêmes endroits que les an/ que les anciens.

L (*en lisant*) : Hm hm

C : Et sur les anciens elle avait ré, réussi à faire enlever la sienne++ Donc là on voudrait recommencer donc elle va réécrire à la mairie.

L : Hm hm, ok d'accord+ Hm hm (*en rangeant les papiers ensemble*)+ ouais

Intervenante Psychologue : Du coup sur cette première plainte, je sais pas Léo si t'as des:

L : Ben non euh tout est bien clair (*en recommençant à regarder les papiers :*)Euh:: donc euh/ mais euh il est où le départ de plainte là ? Euh:: comment t'as été averti là ? Par quoi ?

C : Par téléphone.

L : Ah. C'est: c'est une plainte directos par:

C : Oui.

L : téléphone par directement comme d'habitude la concierge a le numéro de l'atelier. OK d'accord. OK. Hm hm+ Ben ouais y a deux cas. Là on est face à deux cas. Soit on fait comme Clément il a fait, il la traite par téléphone, donc il la réceptionne par téléphone la plainte, il se déplace comme il l'a fait, il va voir effectivement et après il fait son compte rendu. Ou deuxièmement tu dis : « Ecoutez Madame, c'est bien gentil, vous êtes bien: gentille, le numéro de téléphone je sais pas comment vous avez fait pour l'avoir, donc si vous avez toute plainte à faire, c'est:/ y a: une voie hiérarchique une voie/ à suivre/

(*Léo s'interrompt et regarde par la porte, on entend quelqu'un donner des chiffres*)

L : Donc: vous suivez la voie qu'y a:: à suivre et puis euh:: vous écrivez directement à la mairie, ou vous appelez euh:+ l'UGD pour qu'il nous la transmette et comme ça on a une trace. » Parce que là on n'a pas de trace.

[Interruption de l'autoconfrontation : IP demande à Léo ce qu'il aurait feu, mais Léo demande à interrompre le film car il a besoin d'aller voir la personne qu'on a entendue.]

IP : tu m'as dit y a deux solutions/

L : Donc/`

IP : et je te demandais toi qu'est-ce que t'aurais fait ?

L : ++ Ah ben là c'est/

IP : Pour quelle solution tu aurais opté toi ?

L : Au feeling/ au feeling/

IP : /Au feeling/ c'est à dire ?

(*Pendant ce tour de parole et les suivants, Léo s'adresse beaucoup à IP. Clément écoute en acquiesçant parfois par des petits mouvements de tête. Il semble par moment regarder un peu dans le vide. Son visage est assez impassible*).

L : Si c'est rébarbatif si ça arrive+ trop souvent/

IP : Ouais.

L : et ben là je demande une procédure officielle.

IP : Hm hm

L : Donc elle appelle d'abord l'UGD ou la mairie qui font redescendre+ la plainte par: mail, et après on va la traiter.

IP : D'accord

L : Et comme ça là on aura un début de base, on aura une base avec des preuves et on pourra+ être réactifs, et on pourra demande un: le: l'enlèvement des RDP+ plus facilement puisque: l'UGD sera au courant aussi.

IP (sur un ton étonné) : L'UGD ?

L : l'UGD/la division/

C : /L'exploitation/

IP : La division ?

C : /L'exploitation/

L : /L'exploitation/

IP : D'accord

L : l'exploitation voilà l'UGD c'est à côté oui exact, l'exploitation/

IP : D'accord

L : Et euh: bon voilà. Et ou sinon ce que Clément a fait non mais de toute façon c'est très bien parce que là il la, il la règle en interne.

IP : Hm hm.

L (*en se tournant plutôt vers IP*) : Donc il la passe directement en interne donc ce qui est très bien aussi. Euh: le compte-rendu il est bien et tout ça, donc là j'ai vu j'ai même pas à juger c'qui, c'qu'il a marqué. Tout est bien euh:: j'aurais pu faire pareil aussi, sur une plainte euh:+ pas récurrente. Puisqu'apparemment c'est pas la première fois, mais là maintenant comme ça devient, c'est ça commence à être récurrent, j'pense qu'il faut passer au au stade où: qu'on ait vraiment des euh:: des:: des plaintes qui arrivent sur boîte mail, qu'on ait des preuves: que tout soit bien répertorié, que nous on puisse rebalancer après euh à:: (*se tourne vers Clément*) au chef d'exploitation ou à::

C (*pendant le tour de parole précédent, écoute en regardant Léo et les documents, sans manifester d'accord ou de désaccord, puis dit en acquiesçant de la tête :*) : Hm hm

L (*en se tournant vers C*) : ou à la cellule technique [1] pour faire enlever euh:: comment qu's'appelle ? (*en se tournant à nouveau vers IP :*) les deux RDP. Tu vois ? Comme ça au moins:

IP : Hm hm.

L : on en parle plus. Parce que là si: (*L poursuite en regardant les mails*) déjà Clément tu demandes+ donc ça date du: du mois de: octobre ?

C : Hm hm.

[1] Pour rappel, la cellule technique assure principalement une partie de l'infrastructure logistique et technique de l'activité de la division (répartition et maintenance des corbeilles et bacs sur le terrain, fournitures, maintenance du matériel et de l'informatique, encadrement de certains travaux particuliers sur le terrain…), et notamment le suivi et la coordination des prestataires externes.

L : Et là: donc c'est::

C : Et c'est, c'est toujours pas réglé

L (*qui vérifie en même temps les dates sur les mail*s) : au mois de janvier c'est toujours pas réglé.

C : au mois de mars non plus.

L : Et au mois de mars non plus/

C : non

L : donc tu vois ça fait quand même:

C : Et: (*en tendant sa main vers le mail*)/

L (*en regardant C sur la fin de la réplique*) : ça fait ça fait 4, on va dire au moins 5 mois/

C (*en regardant L*): Ouais.

L : que ils t'ont pas enlevé les RDP qu'on/ ils les ont pas déplacés (*Il se tourne à nouveau vers IP.).* Donc à un moment c'est soit on tape du poing sur la table+ et on demande vraiment à ce qu'ils soyent enlevés, et on en parle plus, et comme ça la dame on lui aura répondu à sa plainte+

IP : On tape du point sur la table ?

L (*à IP, C écoute, plutôt impassible et immobile, en regardant devant ou en regardant la table*): Ben un p'tit peu ouais, faut faire bouger un p'tit peu le: l'administration. Comme je te l'ai toujours dit, à un moment faut:: faut que tout le monde prenne ses responsabilités, Clément a pris ses responsabilités, il a fait son travail en amont+ on voit qu'y a un: blocage quequ'part, il faut qu'il y ait une solution. Donc y a un moment c'est soit:: Clément arrête de la traiter en direct et il passe en interne/ enfin c'que j'veux dire en interne, par voie hiérarchique, et qu'il y ait/ quand on: si Clément un jour va voir son ASE ou le CE, pour lui dire : « Ecoutez, ça fait 5 mois que ça dure. » « Euh Monsieur [Nom de famille de Clément] vous avez quelque chose euh: c'est venu comment ou quoi ? » « Ben OK, j'ai commencé à le traiter en interne, maintenant je veux qu'on la traite, euh c'est traiter en interne au niveau de mon atelier, j'veux que ça soit traité+ au niveau de la division et que chaque rôle de la division se mette en place pour m/ faire enlever ces deux RDP. »

IP : Hm hm

L : Que la plainte soit traitée+

IP : Et y aurait une autre façon de: taper du poing sur la table ?

L : ++ Non, j'pense pas non non j'pense que si euh: (*C se tourne brièvement vers lui*) si euh:: toutes les tous les partis se mettaient en accord+ euh ça aurait déjà dû être enlevé déjà depuis euh:: depuis pas mal de temps quand même. Enfin je pense (*il se tourne vers Clément :*) t'as pas eu de: de réponse de la cellule technique

C : Non

L : de::

C : Je sais que c'est monté jusqu'à la cellule technique:: mais je j'ai pas eu d'réponse/

L : Il était là [Nom d'un agent de la cellule technique] ?

C : Euh:/

L : T'as, est-ce que t'as/ est ce que t'as eu [Nom de l'agent de la cellule technique] au téléphone/

C : Non.

L : … pour lui en parler ?

C (*en s'adressant à la fois à L et IP, jusqu'à la ligne 313, L l'écoute sérieusement, en regardant devant et les documents*) : Non non mais: moi si j'ai/ j'ai fait suivre la voie hiérarchique.

L : Oui

C : Moi j'estime que: y a une voie hiérarchique et tout

L : Oui

C : là la plainte quand elle est arrivée, euh, déjà j'prends toujours le num-, j'essaye toujours d'avoir un numéro de téléphone

L : Hm

C : pour pouvoir rappeler, parce que moi il faut que j'aille voir sur place. Parce que les: des fois ils nous annoncent: « Y a 10m3 », vous arrivez et y a, y a deux morceaux de polystyrène par terre, ça m'est déjà

arrivé. Donc là+ vu que c'était quand même euh:: c'était justifié donc j'm'en suis occupé, directement /si tu veux/

L (en acquiesçant de la tête) : /Ouais ouais/ impeccable

C : /On va pas attendre ça sert à rien/

L : /Ouais ouais non mais ouais tout à fait. /

C : C'était à faire donc /fallait le faire/

L : /Ouais Ouais. /

[Brève coupure de tours de parole durant lesquels ils poursuivent sur une validation partagée de ce qui a été fait par C]

IP : Et tu lui demandais s'il avait eu [Nom de l'agent de la cellule technique] ?

L : Ouais, monsieur [Nom de l'agent de la cellule technique]

IP : C'est qui monsieur [Nom de l'agent de la cellule technique]?

L : Ben il fait partie de la cellule: technique, c'est ça ?

C : Ouais

L : Ouais cellule technique [Coupure : échanges nominatifs sur les différents membres de la cellule technique, avant de revenir à l'agent évoqué ici.] Donc c'est lui qui pose les corbeilles, qui les enlève, qui les met/

IP : D'accord /d'accord/

L : /qui traite/ aussi les: les colonnes à verre: euh voilà+ Tout ce qui est sur le terrain.

IP : Hm hm

L : Voilà. Donc voilà. Alors est-ce que lui+ en est informé de ça ? On sait pas/

C : Si si ils sont informés.

L : Ouais tu/

C : à la cellule technique ils sont informés

L : Voilà. Donc s'ils sont informés:/ (*en regardant à nouveau le mail :*) tu les avais pas mis en copie là ? Non ?

C : Non non j'ai envoyé directement.

L : Voilà. Hm/

IP : Toi tu les aurais mis en copie directement tu crois ?

L : Ben euh: peut-être pas euh:

[Coupure : il reprend les mails un moment et vérifie les dates avec C et IP. Dans le tour de parole qui suit, il lit en même temps le mail et montre des passages]

L : Ben voilà (il lit :) les rats sont toujours là et la corbeille. Donc les rats ont été+

C : Hm

L : on va dire traités, et la corbeille dans ce cas-là t'aurais dû dire: « et revoir à/ euh pour les corbeilles à faire enlever, voir avec la cellule technique » et là t'aurais collé/

C (*se recule sur sa chaise avec une sorte de hochement de tête, après avoir écouté L en regardant de loin les documents*): Ça…

L : Voilà. Non mais euh:

C (*se ravance*) : Ouais/ouais on peut, on peut toujours+ ouais

L : Ouais parce que là ici euh:: (*en tapant avec le doigt plusieurs fois à un endroit sur le mail*) il faut: (*geste du bras*) secouer

IP : Toi c'est ça ta technique en tout cas ?

L : Beh euh écoute Clément il est un peu comme moi, y a un moment euh:: voilà il faut il faut bouger un peu:: ça fait quand même un certain temps+ donc euh c'est pas deux corbeilles, trois boulons sur chaque corbeille/ à enlever/

C : Ouais

L : aller faire trois trous plus haut, tu sais que c'est, qui dérange donc:

IP : Mais en même temps, il me semble+ que tu m'avais dit Clément que ça coûtait quand même de l'argent ? Qu'ils t'avaient dit /que ça coûtait:/

C : C'est c'qu'on m'a dit

IP : cher

C : Maintenant je m'rappelle plus, ouais j'ai oublié de me renseigner, on m'a dit que ça coûtait cher

IP : Hm hm.

C : de faire: déplacer les corbeilles+ déplacer ou poser les corbeilles

L : ++Beh::/

C : C'est c'qu'on m'a dit. Maintenant après j'ai pas, j'me rappelle plus les infos, j'vais pas donner des infos /ine/inexactes/

L : Excuse moi j'crois que [Nom de l'agent de la cellule technique] il vient et il démonte les corbeilles

C : Ouais ?

L : Il les démonte/

C : Ah oui

L : [Nom de l'agent de la cellule technique] Donc: il les dé/ il les démonte, il les emmène:

C : Et y a un problème aussi avec la mairie parce que:: euh les corbeilles ils sont sur un plan

L : Ouais

C : Tout est tout est noté et tout donc faut::

IP : Hm

C : faut savoir pourquoi on les enlève et tout donc: voilà.

[Coupure où les échanges portent sur les plaintes en général]

L : Mais euh: mais voilà, mais moi euh: moi si la dame elle a:+ tu vois elle dit elle va téléphoner elle va téléphoner à l'UGD pour porter plainte (*avec des haussements d'épaule*)/

C : Ah ben elle m'a rappelé la semaine dernière encore

L : Moi j'lui dis : « allez-y portez plainte » (*sorte de moue avec un haussement de sourcil*)/

IP à C : Mais toi tu/ t'as pas fait ça ? Qu'est-ce t'en penses de ça ? De dire à la dame, de l'inciter à porter plainte ?

C : Ah si. J'lui ai, j'lui ai dit ben de: de faire directement un signalement à la mairie

IP : Ah oui

L : Ouais

IP : A la mairie ?

L : /Ouais /

C : /A la mairie oui /

IP : D'accord.

L : Ah ouais ah ouais ah ouais. Parce que si :/

C : A la mairie comme ça au moins ils/ ça:

L : Voilà

C : ça redescendra automatiquement

IP : /D'accord/

L : /Voilà/ voilà

C : Si si ben j'lui ai, j'lui ai encore redit la semaine dernière donc:

IP : D'accord.

C : j'ai dit : « moi j'ai fait les demandes, j'ai:: on j'ai on essaye de de s'améliorer sur la propreté /parce que/

IP : /Hm hm/

C : c'est vrai+ on a un problème de:: ben de SDF sur les plateaux Coty. Ils envahissent les platebandes et tout et bon et euh: question hygiène et tout c'est pas terrible et c'est vrai que c'est, c'est fa/ c'est facile à attirer le:

L : Hm hm.

C : les rats et:: la saleté euh:

IP : Hm hm.

L : Mais là pour en revenir à ça, c'est que::++ Par rapport au travail que tu veux mettre en place Amélie tu là sais euh/

IP : Hm hm

L (*sur la suite L s'adresse à IP, sauf à quelques moments où il se tourne vers C*) : ce qu'on fait actuellement (inspiration sonore)++ c'est que, ben ça va être+ cash ce que j'vais dire, c'est que tant que+ ce n'est pas la mairie qui descend quelque chose++ que si c'est euh:/ rien ne s'ra fait+ Euh si: ce que je veux dire par là c'est que si c'est nous comme Clément a fait : a reçu la plainte, enfin reçu le coup de téléphone, il fait son travail en amont. Ça remonte ça remonte ça remonte+ dans notre division. A un moment tu sens que::+ ça bloque (*avec un signe de la main transversal en l'air, marquant un niveau*)

IP : Hm hm

L : Mais si tu vas/ tu travailles dans le sens inverse, que la personne+ elle va directement à la mairie, et l'UGD, une descente de plainte, là étant donné que ça vient: d'au dessus de la division+ (*il a la main en l'air, au dessus du niveau imaginaire précédemment indiqué*) donc voilà, et ben là t'es sûr que, comme on dit, la chasse d'eau elle va descendre.

IP : Hm hm.

L : Et là il va falloir faire le travail+ jusqu'au bout+

IP : Hm hm

L : Et là peut-être parce que Clément+ a lancé l'affaire+ on bloque. On lui parle que ça coûte cher de changer une corbeille, on lui parle que c'est sur les plans+ peut-être de passage de corbeilles, on peut le comprendre. On n'est pas des:: (*regard à C*)

C : Ben oui.

L : des imbéciles on peut comprendre. Mais si à l'inverse la plainte serait venue+ de la mairie, de la Maire, comme moi je reçois (*en se tournant vers C*), maintenant je reçois des plaintes+ de la Maire. Tu sais ? « Cabinet du Maire patati patata » /

C : Ah oui.

IP : On va la voir ouais.

L : Là bouuuuuuuuuuuu (*accompagné d'un geste qui descend en cascade*) là là ça y va, il faut être réactif ou quoique ce soit. Mais on a l'impression que là++ y a un blocage+ parce que ça vient+ du chef d'atelier.

IP : Hm hm.

L : Tu vois que il fait, il fait son travail. Comme moi j'aurais très bien pu le faire. Et à un moment t'as une résistance tu vois ? (*nouveau geste de blocage vers le haut*)

IP : Hm hm.

L (*en accompagnant toujours son propos de mouvements de bras indiquant un blocage en haut quand ça vient d' « en bas » et des redescentes rapide quand ça vient d' « en haut »):* Et pourquoi (*nouveau geste de descente vers le bas*) dans le sens inverse, quand ça vient dans l'autre sens, on est obligé tout de suite d'être réactifs ? On n'est pas réactifs d'un côté, mais on est réactifs de l'autre. Quand ça vient de: d'un autre service+ ou de la mairie ou ou quoi que ce soit, là il faut tout de suite tout: tout mettre en branlebas. Mais quand nous on fait notre travail+ et que ça/ y a une réticence ou qu'y a un blocage quelque part+ on nous sort des: des excuses, ça coûte cher euh: voilà.

25/03/16: ACC entre Clément et Franck 14'45

Clément : C'est:: la concierge là qui se plaint quand elle promène son… son chien déjà que y a une corbeille qui est mal placée

Franck : Hm hm

C : et y a des rats aussi en: permanence: qui circulent sur le::+ qui circulent sur le plateau Coty. Voilà.

F : Euh:: les rats ils sortent des:

C : Ouais des:

F : ils sont/ ils ont des trous dans les:

C : Euh:: oui

F : dans les jardinières ?

C : dans les jardinières ouais

F : OK

C : Et ils ont mis euh: justement un RDP derrière les deux jardinières ça fait que: la benne du 14-3 quand elle passe, ça c'est le secteur du 14-1/

F : Hm (*en acquiesçant de la tête*).

C : mais c'est la benne du 14-3 qui /ramasse en:/

F : /qui collecte/

C : qui collecte

F : Hm hm

C : Et quand ils passent c'est vrai que les: derrière où elle est placée on voit rien. Donc là j'avais demandé, normalement c'est le déplacement c'est ça. Le déplacement et puis:: la dératisation aussi du plateau Coty. Voilà.

(Silence 6s, *ils lisent tous les deux les impressions sur la table*).

C : J'avais demandé son déplacement ou l'enlèvement mais bon ni l'un ni l'autre n'a été fait.

F : D'accord donc la situation perdure ?

C : Elle perdure ouais bon on fait attention pour que:: le nettoyage et tout se fasse plus régulièrement: mais c'est vrai que:+ vu le nombre de corbeilles qui y a sur::

F : sur les plateaux

C (*en se tournant vers IP*) : sur les plateaux c':::

F : le pro, le problème est le même sur::+ sur Quinet par exemple sauf qu'y a pas les rats puisque y a pas:

C : Hm.

F : y a pas les jardinières sur les plateaux.

C : Hm hm.

F : Mais:: ouais, le problème::+ le problème est similaire, le long du cimetière y a des rats mais bon: c'est moins: moins embêtant+

[Brève coupure d'une séquence durant laquelle ils regardent les documents.]

C : Je sais que [prénom de son ASE] après:: a vu ça avec: la cellule technique. Hm.

F : D'accord.

C : Mais bon la corbeille apparemment: on la bouge pas. (*Regard vers F*).

F : OK

IP : C'est la décision qui a été prise finalement ?

C : Ben apparemment c'est ce qu'on m'a dit ouais c'est: elle restait là parce que:: je me suis quand même renseigné un peu je, ben: (*en se tournant vers l'intervenante à plusieurs reprises sur la suite du tour de parole*) quand on s'est vu la dernière fois, et on m'a dit que c'était un conseil de quartier qui avait:: mis les endroits et: les corbeilles donc personne pouvait y toucher. Voilà+ voilà.

[Coupure : échange avec F sur le fait que pour lui il y a trop de corbeilles. Ils échangent alors sur la question des corbeilles qui attirent la saleté, thématique régulièrement présente dans les échanges entre chefs d'équipe. C reprécise la situation et son analyse de la situation avec un nouvel élément, le fait que des corneilles percent les sacs. C répond à quelques questions de précisions de F. La discussion s'oriente ensuite sur le fait que la concierge a rappelé plusieurs fois C.]

IP : Et heu::: parce que là+ elle va, la plainte va pas s'arrêter du coup j'imagine, elle va, elle va/

C : Non ben à moment donné on va passer par la mairie

IP : Oui

F (*C le regarde clairement et fixement à plusieurs reprises pendant ce tour de parole et les suivants*): En fait j'ai: on a on a eu un problème similaire sur: sur une rue là au:: au 14-2, j'suis en train de me rappeler, et: y avait un RDP qui était gênant pour une, pour une concierge. On avait effectivement constaté qu'y avait un souci, parce que:+ euh les les riverains ils remplissaient pas: leurs pou/ leurs bacs, ils pass/ ils utilisaient le RDP comme poubelle, donc ils remplissaient. Et au fur à mesure y en avait de plus en plus, c'était récurrent. Au niveau de la collecte+ à l'heure où passait la benne+ c'était plus possible de:: de collecter au moment du:: de: de la collecte de benne (inspiration sonore). Donc+ nous on avait fait la demande un peu comme toi tu le fais là+ t/ par contre nous on était passé directement:: à la cellule technique+ on avait envoyé ça (*il montre la copie de la demande de C*) une demande à: d'enlèvement du, du RDP, ça avait pas marché+ on avait renouvelé, peut-être même une troisième fois, et au final on était passé par la concierge en lui indiquant que y avait le conseil de quartier+ et qu'elle pouvait aller au conseil de quartier pour se plaindre. Elle l'avait fait et ça a été, ça avait été enlevé+ Donc techniquement on avait pas trouvé la solution+ mais par: par le riverain, enfin par la concierge, on avait pu obtenir:++ une résolution au problème. Mais bon+++ on va pas faire ça à chaque fois

(Silence 3s)

IP : Hm hm.

F : Mais j'pense que là dans ton cas là (*en montrant les documents*) si la concierge elle-même elle se rend au conseil de quartier j'pense que si elle (*mouvement du poing*)

C : Hm. Hm hm

F : si elle en pousse une bonne (*nouveau mouvement du poing*) je pense que ça peut être enlevé.

C : Hm.

F : Si nous ça passe pas après:: tu vois avec [prénom de l'agent de la cellule technique évoqué avec L et prénom d'un autre agent de la cellule technique] au niveau de la, au sein de la cellule technique je pense que tu peux tu peux argumenter+ Et puis tu fais un relevé avec les: (*signes du pouce sur un portable imaginaire*) avec les photos à chaque fois et:: les dépôts.

C (*se recule sur sa chaise en regardant F*) : Hm

F (*en montrant le plan*) : Et au niveau, au niveau de la, de la collecte corbeille (*regard appuyé à C*) ?

C : Hm ?

F (*en montrant un endroit précis sur le plan joint au mail de C*) : Ça passe là ?

C : Euh: normalement oui je crois. Sur les grands axes. Mais bon le problème il est le même /hein si::/

F : /Ben ce sera/

C : si le mec il la voit pas

F : ce sera au moins, mais normalement c'est sur le plan (*en remontrant le plan joint au mail*)

C : Hm hm

F : Normalement ça doit être collecté au moins:: l'après midi quoi !

C : Ouais.

(Silence 3s)

F : Mais ça, ça c'est, ouais… c'est vraiment problématique.

Silence (*Echange de regards entre C et F*).

9/09/2016 : transfert par Clément à l'intervenante de mails en lien avec la plainte du plateau Coty, avec des photos en pièces jointes, envoyés par lui les 18 et 9/02/2016

Répondre Répondre à tous Transférer

TR: Avant et après D679 coty 14/1

Nom de famille de Clément, Clément

À : Sandoval, Amélie

Pièces jointes : (3) Télécharger toutes les pièces jointes
IMG_0671.JPG (586 Ko); IMG_0675.JPG (591 Ko); IMG_0676.JPG (556 Ko)

lundi 19 septembre 2016 10:24

De : Nom de famille de Clément, Clément
Envoyé : lundi 19 septembre 2016 09:14
À : un agent de la cellule technique : « D »
Objet : TR: Avant et après D679

De : Nom de famille de Clément, Clément
Envoyé : dimanche 18 septembre 2016 07:30
À : chef d'exploitation du 14ème, son ASE, son AM
Cc : ses collègues chefs d'équipe de l'atelier he
Objet : TR: Avant et après D679

Bonjour

Nous avons un problème de malpropreté sur le plateau Coty du 14/1 face 12 et 11. Très régulièrement la colonne à verre en fin de semaine est pleine. Ce samedi 17/09/2016 le matin j'ai constaté le dépôt. L'après midi j'ai fait intervenir M C[redacted] et demandé au 14/7 pour enlever le dépôt.

Ce matin je suis allé voir il y d'autres bouteilles qui ont été déposé devant la colonne en sacs ou en vrac.

Est-ce possible d'avoir une colonne à verre plus grosse ou une en plus ou un vidage plus régulièrement ?

Cordialement

Nom de famille de Clément

Photos jointes aux mails des 18 et 19/09/2016 :

22/09/2016 : transfert par Clément à l'intervenante d'un plan montrant les déplacements qu'il a obtenus en lien avec la plainte du plateau Coty, en passant par M. D, le second agent de la cellule technique évoqué dans l'ACC avec Franck

TR: coty info

Répondre Répondre à tous Transférer

TR: coty info

Nom de famille de Clément, Clément

À : Sandoval, Amélie

Pièces jointes : atelier141.jpg (243 Ko)

jeudi 22 septembre 2016 11:26

Vous avez répondu le 22/09/2016 12:53.

Bonjour

Surprise il vont faire se que j'ai demandé. C'est M D[redacted] qui a pris les choses en mains.

Cordialement

Nom de famille de Clément

De : Nom de famille de Clément, Clément
Envoyé : jeudi 22 septembre 2016 11:19
À : Nom de famille de Clément, Clément
Objet : coty info

1 sur 1 01/04/2019 à 12:29

Pièce jointe au mail du 22/09/2016 :

MAIRIE DE PARIS

14ème arrondissement

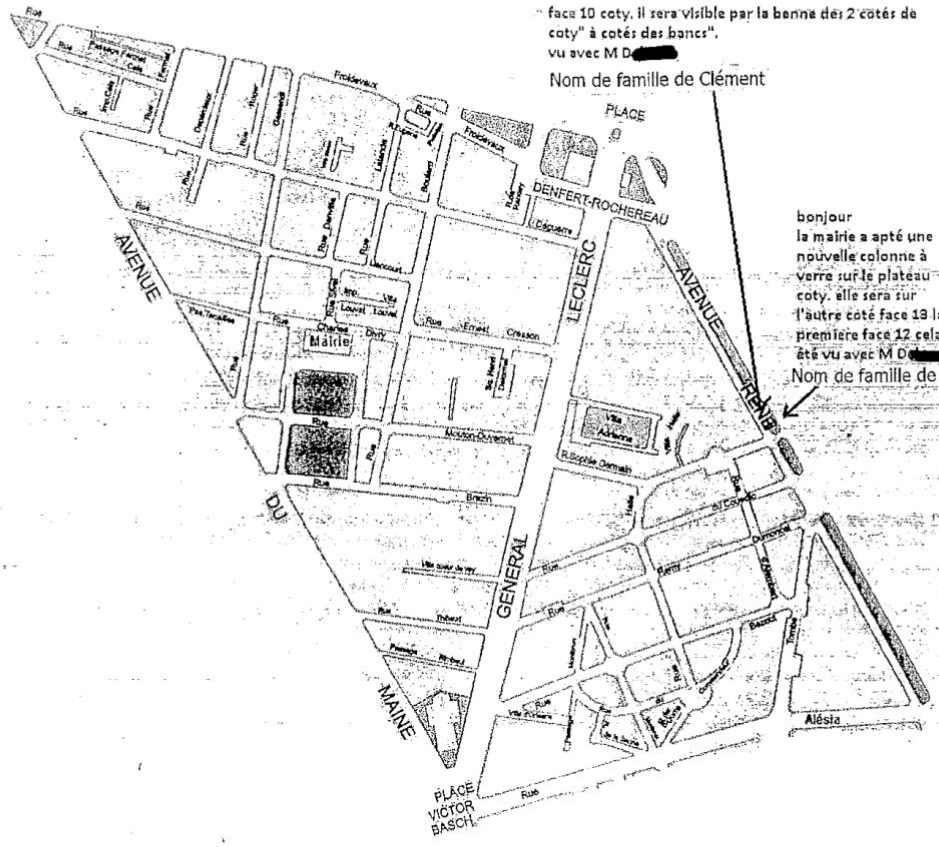
Direction de la Protection de l'Environnement

Service Technique de la Propreté de Paris

ATELIER 14-1

bonjour
le rdp qui est entre les jardieres sera déplacé de 10 metres environ pour etre mis à coté du candélabre 10435
face 10 coty. il sera visible par la benne des 2 cotés de coty" à cotés des bancs".
vu avec M D[redacted]

Nom de famille de Clément



bonjour
la mairie a apté une nouvelle colonne à verre sur le plateau coty. elle sera sur l'autre coté face 13 la premiere face 12 cela a été vu avec M D[redacted]

Nom de famille de Clémen

7/12/2016 : transfert par Clément à l'intervenante de photos montrant que les déplacements ont bien été réalisés

Répondre Répondre à tous Transférer

TR: Coty après modification

Nom de famille de Clément, Clément

À : Sandoval, Amélie

Pièces jointes : (3) Télécharger toutes les pièces jointes
IMG_0800.JPG (375 Ko); IMG_0802.JPG (422 Ko); IMG_0803.JPG (498 Ko)

mercredi 7 décembre 2016 16:08

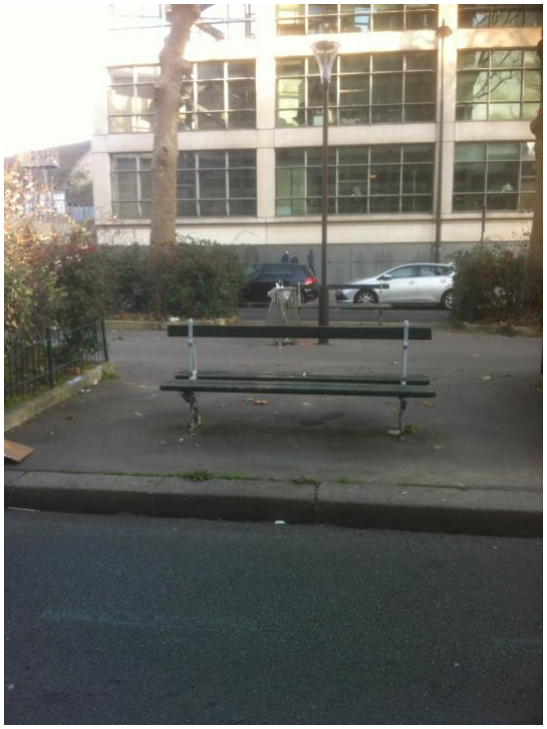
Bonjour

Il est bien là le rdp et les colonnes à verre. nickel

Clément

De : Clément, Nom de famille de Clément
Envoyé : mercredi 7 décembre 2016 16:01
À : Nom de famille de Clément, Clément
Objet : Coty après modification

Photos jointes au mail du 7/12/2016 :



Amélie SANDOVAL

Les dynamiques d'engagement et de désengagement au travail

Contribution à leur conceptualisation en clinique du travail, à partir d'une intervention dans un service public de la propreté

Résumé

Cette thèse en psychologie du travail trouve son origine dans une intervention en clinique de l'activité, menée dans un service municipal de la propreté auprès de chefs d'équipe d'éboueurs et de leur ligne hiérarchique. Elle porte sur les conduites d'engagement et de désengagement au travail, qu'elle propose de concevoir comme relevant de dynamiques singulières de mobilisation de soi, chargées de significations. Ces dynamiques peuvent prendre des formes et des fonctions diverses dans l'activité des professionnels, selon les moments, les situations et les personnes, et sont liées au contexte organisationnel dans lequel elles se déploient. Cette proposition de conceptualisation s'enracine dans l'analyse de matériaux empiriques et cliniques issus de l'intervention menée qui mettent au jour des mouvements d'engagement et de désengagement, que la thèse cherche à comprendre en s'appuyant sur des apports théoriques de la psychologie du travail et des organisations et de différentes perspectives en psychopathologie du travail et en clinique du travail. Nos résultats nous amènent à discuter les rapports existants entre engagement, désengagement et santé.

Mots-clés : engagement au travail ; désengagement au travail ; cliniques du travail ; santé au travail ; psychopathologie du travail ; encadrement intermédiaire ; service public ; propreté

Résumé en anglais

This thesis in occupational psychology originated with an intervention in a clinic of activity approach, carried out in a municipal waste collection department with first line managers and their own managers. It deals with commitment and disengagement at work, which it proposes to consider as singular dynamics of self-mobilization and as behaviors charged with meaning. These dynamics of commitment and disengagement can take various forms and functions in the activity of the workers, depending on moments, situations and people. They are linked to the organizational and institutional context in which they occur. The proposed conceptualization is rooted in the analysis of empirical and clinical data on commitment and disengagement, which the study seeks to describe and understand, using theoretical contributions from occupational and organizational psychology, from occupational psychopathology and from different clinical approaches in work analysis. The resulting analysis and proposals ultimately lead to question the existing relationships between commitment, disengagement and health.

Keywords: commitment at work; disengagement from work; clinical approaches in work analysis; occupational health; occupational psychopathology; management; public service; cleanliness