

Revue du centre METICES

**Les pratiques professionnelles à l'épreuve des
transformations du secteur non marchand**

Sous la direction de :

Laetitia MELON, Aline BINGEN et Mejed HAMZAOUI

Revue éditée par le Centre METICES de l'Université Libre de Bruxelles.

Anciennement :

Critique Régionale

Cahiers de Sociologie et d'Economie Régionales

Centre de Sociologie du Travail, de l'Emploi et de la Formation

Revue publiée gratuitement sur le site internet : <http://metices.ulb.ac.be>

Rédaction – Administration :

Travail Emploi Formation – Metices

Institut de Sociologie – ULB

Avenue Jeanne 44 – CP 124

B-1050 Bruxelles

Tél. : 02/650 31 83

Fax : 02/650 33 35

Email : tef@ulb.ac.be

Copyright METICES

Comité de rédaction

Directeur de rédaction : Esteban MARTINEZ, Université Libre de Bruxelles
Directeur honoraire : Mateo ALALUF, Université Libre de Bruxelles
Secrétariat de rédaction : Pierre ARTOIS, Université Libre de Bruxelles
Secrétariat : Pina MELONI, Université Libre de Bruxelles

Aline BINGEN, Université Libre de Bruxelles
Pierre DESMAREZ, Université Libre de Bruxelles
Mejed HAMZAOUI, Université Libre de Bruxelles
Guy LEBEER, Université Libre de Bruxelles
Jean-François ORIANNE, Université de Liège
Nouria OUALI, Université Libre de Bruxelles
Marcelle STROOBANTS, Université Libre de Bruxelles
Jean VANDEWATTYNE, Université de Mons
Marc ZUNE, Université Catholique de Louvain

Comité scientifique international

Paul BOUFFARTIGUE, CNRS LEST, Marseille, France
Annamaria COLOMBO, HEF-TS-Fribourg, Suisse
Sylvie CONTREPOIS, London Metropolitan University, Grande-Bretagne
Bernard FUSULIER, Université Catholique de Louvain, Belgique
Vasil KIRÖV, Sofia University St. Kliment Ohridski, Bulgarie
Claude HAAS, Université de Luxembourg, Luxembourg
Steve JEFFERYS, London Metropolitan University, Grande-Bretagne
Christina KARAKIOULAFIS, University of Crete, Grèce
Marianne LACOMBLEZ, Université de Porto, Portugal
Nicky LE FEUVRE, Université de Lausanne, Suisse
Cédric LOMBA, Université Paris 8, France
Miguel MARTINEZ LUCIO, University of Manchester, Grande-Bretagne
Michel PARAZELLI, Université du Québec à Montréal, Canada
Fabio PEROCCO, Università Ca' Foscari Venezia, Italie
Carlos PRIETO RODRIGUEZ, Universidad Complutense, Madrid, Espagne
Fathi REKIK, Université de Sfax, Tunisie
Alberto RIESCO-SANZ, Universidad Complutense, Madrid, Espagne
Maria Amparo SERRANO PASCUAL, Universidad Complutense, Madrid, Espagne
Djaouida SEHILI, Université Lumière Lyon 2, France
Maud SIMONET, Université Paris Ouest Nanterre-La Défense, France
Jens THOEMMES, Université de Toulouse, France
Annalisa TONARELLI, Université de Florence, Italie
Christophe VANROELEN, Vrije Universiteit Brussel, Belgique

Editorial : Vers un nouveau cadre de travail dans le secteur non marchand

Laetitia MELON, Aline BINGEN, Mejed HAMZAOUI
Centre Metices, Université Libre de Bruxelles

Le secteur non marchand s'est considérablement développé ces dernières années et dans de nombreux pays selon des modalités très diverses. De façon générale, le développement du secteur non marchand s'est accompagné des processus de salarisation, de professionnalisation et de recomposition des métiers relationnels. Cette recomposition du social interroge le sens même du travail social. Cependant, ce phénomène n'a pas eu la même portée, ni le même impact dans les différents groupes professionnels. La recomposition du « Social » a entraîné des conflits de rôles, voire une concurrence entre les « nouveaux métiers », les métiers « traditionnels » et les bénévoles. Elle a ainsi produit des effets sur l'organisation du travail ainsi que sur les conditions de travail des professionnels. A cet égard, la littérature parle tantôt de crise (managérialisation, psychologisation, déprofessionnalisation,...), tantôt de développement positif de l'intervention et de l'action sociale.

Dès lors, nous nous demanderons s'il est possible d'identifier des évolutions communes dans différents pays ou, a contrario, si des spécificités locales, adossées à des dynamiques plus larges, président à ce processus. Dans ce numéro de la revue Travail, emploi, Formation (TEF), il nous a semblé pertinent de questionner l'existence d'évolutions communes et spécifiques du secteur non marchand à partir d'enquêtes réalisées en Belgique, en France, au Québec et en Suisse sur les pratiques professionnelles. Cette question centrale sera abordée à la fois sous l'angle des relations salariales, des modalités de professionnalisation, des contraintes de gestion et de métier ou encore de la philosophie régissant les dispositifs d'accompagnement social. En plus de cette démarche comparative, les articles de ce numéro proposent des analyses effectuées à partir d'un travail de terrain conséquent mettant en exergue l'importance de considérer les travailleurs comme détenteurs d'un savoir privilégié sur le

travail étant donné que ce sont eux qui l'éprouvent.

Ce numéro débute avec l'article de Christian Jetté et de ses collègues québécois et français qui interrogent l'impact des récentes politiques publiques favorisant une approche managériale dans les deux pays susmentionnés. Ils centrent leur analyse sur la professionnalité des travailleurs du secteur de l'aide à domicile. Ensuite, l'article d'Emmanuel Walter et Marc Falcoz permet de questionner les conséquences du processus de professionnalisation sur les rapports qu'entretiennent les bénévoles et salariés au sein de différentes associations françaises. Dans le même ordre d'idée, les trois articles suivants s'attachent à analyser la (re) structuration des rôles détenus par des professionnels du social concernés par un changement notable provenant de décisions externes à leur propre institution. L'article de Caroline Reynaud et Dunya Acklin met en exergue la recomposition des rôles des intervenants sociaux prenant en charge des jeunes adultes en Suisse, bénéficiaires de l'aide sociale, pour lesquels le processus d'activation a été renforcé à la suite de nouvelles politiques publiques. Quant à elle, Florence Ihaddadène traite de l'établissement du service civique dans le cadre de la prise en charge des jeunes. Il s'agit d'un nouveau statut en France dont les détenteurs doivent créer et négocier leur place dans le système existant. La même question se pose en Suisse avec la création de la fonction d'assistant socio-éducatif (ASE) qui suggère une négociation en termes de rôles avec les professions traditionnelles. Nous terminerons par deux articles qui traitent des conséquences des transformations du secteur non marchand sur les conditions de travail et le bien-être des travailleurs. L'enquête belge de Mélanie Latiers et Harmony Glinne ainsi que celle de Line Spielmann en France dévoilent toutes deux, qu'au-delà des tensions vécues, les travailleurs adoptent des stratégies afin de s'adapter à leur nouveau contexte de travail. Tandis que le premier article fait état du rôle du collectif de travail, le second met en exergue le rôle de l'absentéisme comme réponse tant individuelle que collective dans les institutions.

Une mise à l'écart des bénévoles par la professionnalisation ?

Emmanuelle WALTER, Marc FALCOZ,
Centre d'Etude et de Recherche sur les Emplois et la Professionnalisation (CEREP EA 4692)
Université de Reims Champagne-Ardenne

Résumé :

Il est maintenant courant d'affirmer qu'en France le salariat au sein des associations a largement progressé au cours des trente dernières années. De nombreux auteurs, notamment M. Simonet, E. Marchal ou M. Hély, ont interrogé ce phénomène pour comprendre les mutations à l'œuvre dans « le tiers secteur ». Dans le prolongement de ces travaux, cet article vise, à partir d'une enquête de terrain menée en Champagne-Ardenne (France), à questionner le rapport entre bénévole et salarié dans trois secteurs associatifs distincts (associations sportives, culturelles et de protection de la nature). Il cherche à relativiser le constat par lequel ce secteur, historiquement « tout bénévole », serait en train de « se professionnaliser » sans heurt dans le rôle et la place des uns par rapport aux autres. La démarche comparative entre secteurs associatifs se révèle d'autant judicieuse qu'elle permet de dévoiler les spécificités de l'emprise bénévole dans la dynamique structurelle associative et met en évidence une gouvernance partagée, déléguée ou à l'inverse centralisée.

Mots-clefs : association, professionnalisation, rapport bénévole – salarié

Abstract : It is by now a commonplace assertion that the number of salaried employees in non-profit associations has substantially increased over the course of the last thirty years. Several authors, including M. Simonet, E. Marchal and M. Hély have investigated this phenomenon in order to develop a better understanding of the ongoing changes in this "third sector". In line with this research and based on a field study conducted in Champagne-Ardenne, this article aims to question the relationship between volunteers and employees in three distinct associative sectors (sports, culture and protection of the environment). It seeks to question the idea according to which this traditionally "all volunteer" sector is supposedly "professionalizing" without friction with regards to the roles and positions of employees and volunteers respectively. The comparative approach proves to be all the more relevant in revealing the influence of volunteers on the structural dynamics of their associations, as well as distinguishing shared, delegated and centralised governance.

Keywords : association, professionalization, volunteer-employee relationship

Introduction

Il est maintenant courant d'affirmer qu'en France le salariat au sein des associations a largement progressé au cours des trente dernières années. Des données, issues de recensements, d'enquêtes ou de monographies, attestent de cet essor significatif. Mais ce développement général de l'activité salariée associative bouscule-t-il vraiment la domination structurelle et symbolique de la gouvernance bénévole ? Et tous les secteurs associatifs sont-ils marqués de la même manière par ces évolutions ?

En s'appuyant sur des enquêtes comparatives entre trois secteurs associatifs (le sport, la protection de la nature et la culture), notre propos interroge la condition de salarié dans un milieu associatif historiquement marqué par la culture du bénévolat. Riches d'une perspective comparative, nos travaux montrent que la place et les prérogatives des salariés se déclinent différemment selon le secteur associatif et permettent de différencier des types de gouvernance selon que les pouvoirs sont partagés, délégués ou à l'inverse centralisés.

La méthodologie utilisée dans cette enquête repose sur un corpus de 46 acteurs associatifs, 22 bénévoles et 24 salariés, issus de 22 associations choisies dans trois secteurs associatifs différents (10 clubs sportifs, 6 associations du secteur de l'environnement et 6 associations culturelles). Les entretiens semi-directifs menés questionnent 4 dimensions : définition des identités professionnelles et associatives, rapports bénévoles – salariés, conditions de travail, perspectives d'évolutions et trajectoires professionnelles.

1. L'émergence du salariat dans le monde associatif

Enoncer que l'association constitue un secteur d'emploi à part entière fait aujourd'hui l'objet d'un relatif consensus. L'ensemble des acteurs participant ou interrogeant le paysage associatif s'accorde pour reconnaître le développement du salariat au sein de cet espace. Alors que l'association se définit et se construit traditionnellement autour de l'engagement bénévole, ce secteur a connu, au cours des trente dernières années, un accroissement significatif du salariat. Les travaux de V. Tchernonog (2007, 2013), issus d'enquêtes nationales conduites par le Centre d'Economie de la Sorbonne, mettent en évidence que le nombre d'emplois salariés dans les associations relevant de la loi de 1901 est passé de près de 660 000 dans les années quatre vingts à 1 300 000 au début des années deux mille pour atteindre actuellement un peu plus de 1 800 000 ; ce qui représente un triplement en l'espace de trente ans. Par ailleurs, la quantification de l'emploi dans le secteur associatif se précise permettant ainsi d'attester de manière plus précise le processus en cours. Alors qu'Emmanuelle Marchal (1984) constatait, au milieu des années quatre-vingts, un vide statistique pour mesurer l'emploi associatif, cette situation a nettement évolué. Menés au départ pour repérer le travail bénévole (Archambault, 1996, Ferrand Bechmann, 2000, Prouteau et Wolff, 2004), des études

et outils ont été mis en place pour évaluer le salariat dans les associations. Aux travaux universitaires, il convient d'ajouter les enquêtes menées, dans des secteurs spécifiques, à l'initiative des institutions (Ministères de la Jeunesse et des Sports, de la Santé, de la Culture...), des centres de ressources ou des réseaux spécifiques (comme le réseau associatif Recherches et Solidarités).

Concernant le secteur de l'environnement, le Centre National d'Appui et de Ressources (CNAR) Environnement constate que, dans les années soixante-dix, les animateurs à l'environnement étaient souvent des bénévoles ou des objecteurs de conscience et cite l'exemple de la Ligue pour la Protection des Oiseaux passant de 3 000 membres et 12 salariés à la fin des années quatre-vingt à 43 000 membres et 120 salariés en 2008. Une lecture des données statistiques permet aussi de brosser le paysage français de la salarisation du secteur associatif de la protection de la nature : entre 10 et 15 % des associations sont employeuses, avec un nombre d'emploi par association, se situant entre 2 et 5 salariés, plus basse que la moyenne des associations employeuses et des salariés plutôt jeunes et très qualifiés. Dans le secteur de la culture, l'enquête Opale de 2008 montre aussi une augmentation significative du nombre d'associations employeuses, confirmées par l'enquête DEPS¹ en 2014. Malgré des emplois marqués par la précarité, la flexibilité et la surreprésentation des emplois partiels, en particulier dans le spectacle vivant, les effectifs professionnels du secteur associatif des arts et de la culture ont doublé en 20 ans. Porté par la montée en puissance du régime de l'intermittence, ce développement peut aussi être expliqué par l'importance des plans d'aide à l'emploi en France (qui profite fortement au secteur associatif, notamment culturel et sportif). Ainsi, 16 % des associations culturelles comptent au moins un contrat aidé (Deroin, 2014).

Plusieurs enquêtes sur le sport associatif confirment également ces tendances à l'œuvre depuis une trentaine d'années. Les travaux de G. Loirand (2002) sur le secteur associatif compétitif, qui représente 30% des structures employeurs du secteur sport (Le Roux et Aguetant, 2006), montrent qu'on est ainsi passé de 16 649 employés sportifs comptabilisés dans l'Enquête Emploi de 1982 à 66 658 employés sportifs en 1999. Une tendance qui se poursuit depuis même si les emplois se concentrent surtout sur l'encadrement sportif technique (Educateur, animateur et entraîneur) et reste confidentiel au niveau cadre. Là aussi, parmi les éléments explicatifs, l'importance des plans d'aide à l'emploi initiés par l'Etat peut

¹ Département des Etudes Prospectives et de la Statistique du Ministère de la Culture et de la Communication

être avancée comme l'une des spécificités du cas français révélé notamment par les enquêtes du RUNOPES² sur l'emploi sportif en France. Composé par un nombre important de structures associatives de taille modeste, le sport associatif français n'aurait pas pu développer significativement des emplois sans les aides de l'Etat. En raison de son utilité sociale et de son apport historique (légalement depuis 1901) au développement de la participation citoyenne en France, le secteur associatif est un corps intermédiaire indispensable au maillage des sociabilités de tous genres.

Ainsi, même si l'hétérogénéité des associations et les formes particulières de l'emploi associatif conduisent à manier ces statistiques avec précaution et nuance (Desrosières, 2014), le fait est que le paysage de l'encadrement associatif s'est clairement transformé.

Mais quels sont les conditions, rôles et places des salariés dans l'espace associatif ?

2. Le développement de l'emploi en débat

Conforté par son développement attesté statistiquement, le travail associatif devient une problématique débattue et légitime. Plusieurs travaux questionnent les mutations à l'œuvre dans un contexte historiquement marqué par la donne vocationnelle et le bénévolat. Le développement du salariat dans les associations a conduit à déplacer ou à faire cohabiter les questions autour de ces organisations centrées à l'origine sur les notions de don de soi, d'engagement et d'altruisme vers d'autres approches ou concepts liés à la sociologie du travail et des professions. Maud Simonet (2006) souligne, à ce titre, les nouveaux regards interrogeant le collectif associatif et ses acteurs. L'association est non seulement un lieu de sociabilité et de participation citoyenne mais également un espace de travail justifiant de développer les effets de la salarisation dans le monde associatif (Hely, 2004, 2008).

Mais si tous ces travaux questionnent les effets de recomposition à l'œuvre au sein du secteur associatif liés à la « cohabitation » salariés - bénévoles, les analyses divergent parfois radicalement au niveau de l'interprétation des causes et des effets observés. Un débat émerge entre ceux postulant que le développement du salariat reconfigure profondément l'organisation du secteur associatif, en plaçant les professionnels comme nouveaux leviers de

² Réseau Universitaire d'Observation et de Prospective de l'Emploi Sportif.

la dynamique associative, et ceux estimant que la prégnance du don et de l'engagement demeure dominante même si les contraintes modernes obligent les associations les plus ambitieuses à s'appuyer sur des compétences plus techniques et plus ciblées apportées par des professionnels. Pour ces derniers, la présence des salariés à côté des bénévoles est certes effective, mais ne remet pas en cause les principes structurants de la gouvernance associative. Les bénévoles, au demeurant toujours plus nombreux que les salariés, continuent à occuper les positions de pouvoir et à prendre les décisions stratégiques en matière de politique associative. Si une partie d'entre eux se voient « remplacés » au niveau des aspects les plus fonctionnels de la vie associative, les dirigeants bénévoles, eux, se maintiennent aux postes clefs et leur domination n'est « aucunement ébranlée ».

Ainsi, on trouve d'un côté ceux qui pensent que porté par le développement du salariat, le secteur associatif est en train de devenir un secteur professionnel « comme un autre ». Dans le domaine du sport, par exemple, les travaux de C. Pigeassou (1997) et A. Loret (2003) montrent, chacun à leur manière, que le développement d'un management associatif sportif marque le déclin de la forme d'encadrement bénévole du sport en France. Un passage d'une logique vocationnelle à une logique professionnelle devient possible à partir du moment où le sport s'affranchit de son socle idéologique et renouvelle ses modes de fonctionnement notamment économique. Citons également les recherches de D. Bernardeau-Moreau (2004) qui pense la professionnalisation à l'œuvre dans les fédérations d'équitation et de tennis comme l'un des facteurs qui brouille les repères identitaires traditionnels de la culture amateur et transforme le militantisme traditionnel en logiques managériales.

A l'inverse, d'autres travaux contestent incidemment l'idée d'un changement de gouvernance dans le sport associatif et mettent plutôt en évidence les « effets d'inertie ». Souvent ciblés sur des domaines sportifs spécifiques (O. Nier 2011) sur le rugby, N. Lefevre (2007) sur le cyclisme, S. Julhe (2006) sur les enseignants des arts martiaux ou encore de M. Schotté (2005) sur les athlètes de haut-niveau, ces travaux montrent tout d'abord que les conditions d'emploi observées demeurent, à plus d'un titre, « délicates ». La surreprésentation du temps partiel, de la précarité des contrats, l'absence de protection syndicale ou le faible niveau de rémunération ne permettent pas d'affirmer avec assurance l'imposition d'une logique professionnelle forte et en voie de régularisation. Mais au delà de ces constats, le débat porte surtout sur la prégnance persistante d'une forme de « déni structurel du travail » observé par les travaux de

S. Fleuriel (2006). En dépit des développements observés, l'ensemble du sport associatif français semble profondément attaché à la prégnance du don et de l'engagement comme formes légitimes de la dynamique associative historiquement constituée. La socialisation précoce à l'univers sportif (par le biais de la pratique sportive en club) installe des conditions favorables pour l'intériorisation d'une norme éthique qui définit le sport d'abord comme une passion, au dessus de toutes les contingences matérielles ou économiques. Opérant comme une « disqualification morale agissante » qui rappelle constamment que le sport « noble » n'est pas une affaire de marchands, cette idéologie continue de mettre au pas les acteurs du sport associatif et d'en ordonner la hiérarchie des places et des pouvoirs. Dans ce jeu symbolique diffus mais néanmoins toujours aussi puissant, les bénévoles occupent les places dirigeantes, portés non seulement par la loi 1901, mais aussi par l'ordre symbolique du sport.

3. De l'emprise du bénévolat sur la condition de salarié

Dans la lignée de cette position, notre posture pense la professionnalisation du secteur associatif à travers les rapports salariés – bénévoles. Loin d'être « mis à l'écart » par un processus qui légitimerait la montée en puissance du salariat dans les associations, le bénévolat demeure au cœur de la dynamique associative. En sacralisant la supériorité de « l'engagement » sur « le métier », de « la passion » sur « le travail », d'une « qualité d'être » sur des compétences techniques ou managériale, l'ordre associatif sportif impose ses hiérarchies. Evidemment les salariés ne peuvent pas être réduits à de simples marionnettes « sous emprise », comme s'ils subissaient en permanence un pouvoir qui disqualifie la dimension économique de l'emploi salarié. Ainsi, leurs propos, sans être visiblement affectés par de la violence symbolique, montrent une forme d'ajustement récurrent aux injonctions de l'espace dans lequel ils veulent être reconnus. Car c'est bien de cela qu'il s'agit, la quête fébrile d'une reconnaissance dont l'obtention est perçue comme un privilège d'autant plus convoité qu'il est symboliquement gratifiant. Etre disponible, désintéressé, engagé, passionné. Autant de vertus non seulement valorisées, mais priorisées comme étant les éléments les plus structurants de l'ethos salarié légitime. Si ces injonctions, et donc ces dispositions, ne sont pas spécifiques au secteur associatif et peuvent se retrouver évidemment dans tous les secteurs professionnels (Sarfati, 2012), elles prennent ici un accent particulier du fait de la gouvernance bénévole.

En choisissant de comparer trois secteurs associatifs (le sport, la culture et la protection de la nature et l'environnement), nous souhaitons tout d'abord montrer la récurrence de cette dimension vocationnelle au-delà des différences sectorielles. Etroitement liée à la culture du bénévolat qui semble toujours prévaloir dans le tiers secteur, la « passion » imprègne fortement l'ensemble des justifications évoquées par les salariés pour parler de leurs trajectoires et de leurs choix d'un travail associatif.

Mais au-delà de ces convergences, la méthode comparative nous permet également d'identifier des divergences au niveau des rapports bénévoles – salariés et des places respectives pouvant marquer chaque univers associatif. Notre intérêt se focalisant plus particulièrement sur l'étude du sport associatif sportif, nous pensons que le comparer avec d'autres secteurs associatifs peut éclairer des spécificités significatives.

Nous pensons effectivement que même si les trois secteurs considérés sont tous marqués par un processus de professionnalisation, l'emprise du bénévolat se décline différemment selon l'histoire, les valeurs, l'idéologie et la culture bénévole et professionnelle des espaces considérés. Alors que certains secteurs sont marqués par une « prise de pouvoir » progressive des salariés sur la gouvernance associative, avec comme effet une remise en cause de la place des bénévoles, (culture et environnement), d'autres (comme le sport) demeurent résolument organisés autour de la place et de la figure emblématique du dirigeant bénévole, omniprésent, incontournable et tout puissant dans les décisions qui structurent la vie associative.

4. Précarité, passion et bénévolat : points de convergence des conditions des salariés

En comparaison avec les autres secteurs économiques, le secteur associatif compte la plus grande proportion d'emplois atypiques (près de 45 %) marqués par des niveaux de protection et de régulation faibles, des perspectives de carrières faibles et des niveaux de rémunération en moyenne inférieurs aux autres secteurs. Des effets structurels comme l'émiettement associatif (grand nombre de petites et moyennes associations), mais aussi la carence du revenu (rareté de l'emploi à temps complet, forte proportion de temps partiel et de temps saisonnier) et enfin la carence de la protection de l'emploi et de la présence syndicale sont

parmi les raisons explicatives de cet état de fait.

Le cas du sport associatif sportif est emblématique de cette précarité structurelle : constituées principalement de structures de petite taille (80% des associations sportives ont moins de 200 membres), et majoritairement encadrées par des bénévoles, les associations sportives comptent proportionnellement peu de salariés, et ceux-ci sont isolés, quasiment pas syndiqués et dispersés. En effet, 80% des clubs employeurs comprennent moins de 2 salariés.

Comment expliquer alors que les salariés interrogés tiennent des propos plutôt enchantés sur leur condition de vie et de travail et organisent leurs discours autour de la notion de « choix » ? Nous constatons effectivement que les acteurs concernés convergent quasiment tous dans la manière de présenter leur emploi associatif d'abord et avant tout comme une « passion ». A la notion de « métier » (qui correspond davantage à ce qu'ils ont quitté et/ ou à ce à quoi ils ne veulent pas être associés), se supplante celle de « passion » avec l'idée récurrente qu'elle correspond à une vocation souvent inscrite dans un profond désir qui prend racine dans l'enfance. Ainsi nous observons, dans les trois secteurs associatifs considérés, la fréquence de propos qui mettent en évidence une correspondance enfin trouvée entre la période enchantée de l'enfance (« enfant, j'adorais la nature / les animaux, le sport, le théâtre etc. ») et le rêve qui se réalise dans ce travail associatif (« j'ai toujours rêvé de travailler dans le sport » / « je ne me sens bien que dans la nature » / « mon univers depuis toujours c'est la culture »). Ainsi, même si la plupart des salariés interrogés ne sont pas dupes sur les conditions objectives de leur travail (« je n'ai pas d'horaires définis » / « je sais que mon salaire est très en deçà de mon niveau de diplôme »...), tout se passe comme si « vivre de sa passion » était un privilège et avait forcément un coût dont l'acceptation fait partie des conditions tacites d'une intégration associative réussie. Rien n'est objectivement défini car c'est cela même qui constitue la substance de cette « passion » qui fait office à la fois de « droit d'entrée » et justification à l'absence d'une normalisation rationnelle du travail. L'espace associatif lui-même tient sa consistance de la primauté du symbolique sur l'économique et ceux qui y travaillent se retrouvent mentalement associés et imprégnés par cette consistance.

Pourquoi d'ailleurs s'en indigner puisqu'elle constitue la « raison d'être » dominante de leur choix de vie ? Travailler dans une association est davantage présenté comme un « choix de vie » correspondant à des aspirations profondes en cohérence avec une identité voulue que

comme un « travail » ou un « métier ».

Le « don de soi » est une autre dimension structurante présente de manière récurrente dans les propos recueillis auprès des acteurs salariés des trois secteurs associatifs. Participant à la définition du « bon salarié », c'est-à-dire généreux, non comptable de ses heures, pas revendicatif sur son statut ou ses conditions de travail, le « don de soi » est présenté – comme la passion – comme une clef favorisant l'intégration dans la symbolique de l'espace associatif. Bien que lié à son associatif par un contrat de travail et « intéressé » financièrement, le salarié montre par là qu'il accorde une valeur plus importante à la gratuité de son engagement pour le collectif qui l'emploie qu'à ses intérêts personnels ; il « donne » gratuitement de son temps (rester plus longtemps le soir, venir les WE, être présent au-delà de ses horaires formels sur les événements importants de l'association...) et bénéficie en échange d'une rétribution symbolique qui représente pour lui (elle) une véritable gratification et une forme de valorisation supérieure.

Ainsi, complices de l'emprise que la doxa dominante de l'espace associatif exerce sur eux, les salariés tiennent des propos quelque peu enchantés sur leurs conditions de travail. Mais cet enchantement est au principe de leur « raison d'être » et motive un sentiment de cohérence entre désir et identité au travail.

Mais au-delà de ces points de convergence entre secteurs associatifs sur la question de la condition des salariés questionnés, peut-on maintenant repérer des éléments divergents qui inscrivent chaque secteur associatif considéré dans une culture et une symbolique particulière ?

5. Sport et culture. Quelles divergences ?

Le rapport entre salariés et bénévoles dans la gouvernance de l'association semble constituer le principal point de divergence entre les secteurs associatifs considérés. Par rapport, il faut entendre la place effective de ces acteurs au sein de l'association et notamment le pouvoir et son exercice en matière de décision et d'organisation concernant la vie associative.

En comparant les effets du processus de professionnalisation dans différentes associations des secteurs de l'environnement, de la culture et du sport, nous constatons que dans le secteur sportif, l'apparition de salariés dans l'encadrement technique mais aussi dans la dynamique managériale (chargé de développement, coordinateur des activités ou encore chargé de communication) ne recompose pas l'organisation décisionnelle du club : celle-ci reste sans équivoque centrée sur des bénévoles dont la place structurante n'est pas remise en cause. Plus encore, dans les clubs sportifs, tout se passe comme si l'arrivée de salariés recrutés par les dirigeants bénévoles venait conforter la place de ces derniers en ce qu'ils représentent une garantie sur le terrain de l'attachement du club à ses valeurs de don et de désintéressement. Dit autrement, la place centrale de la gouvernance bénévole s'affirme d'autant plus qu'elle est confrontée à la présence de salariés dans le club, comme s'il était nécessaire de renforcer la prégnance de la domination des logiques du don et du désintéressement dès lors que celles-ci sont susceptibles d'être « menacées » par l'introduction de logiques professionnelles.

En contre-point, les choses se passent différemment dans les associations des secteurs de l'environnement et de la culture que nous avons étudiés. Sans disqualifier symboliquement la gouvernance bénévole (qui demeure évidemment légitime), les salariés nouvellement recrutés se positionnent assez vite au centre de l'action dynamique de la structure associative. A la faveur d'une évolution ambitieuse des objectifs et des raisons d'être de l'association, un transfert des compétences mais aussi des pouvoirs s'observe nettement des bénévoles vers l'équipe des salariés qui deviennent alors le noyau dur d'une nouvelle dynamique associative. Ce processus de « déplacement » de la structure de pouvoir des mains des bénévoles aux mains des salariés se justifie par le développement de l'activité associative vers des terrains plus ambitieux nécessitant une présence régulière au quotidien des cadres associatifs et des compétences plus précises.

5.1. Vers la professionnalisation de l'encadrement associatif dans le secteur culturel et de l'environnement : un réel déplacement des pouvoirs.

L'étude des secteurs associatifs de la culture et de l'environnement prises en compte dans nos enquêtes révèle un élément récurrent : le passage progressif d'un état associatif « tout bénévole » à un état associatif où coexistent bénévolat et salariat. Cet état de fait est marqué par un déplacement de la gouvernance des bénévoles vers celles des salariés. Le développement de l'association et de ses ambitions génère une mutation qui peut

s'interpréter comme la nécessité de construire une cellule de fonctionnement reposant sur des compétences précises, organisées et engagées à temps plein dans la nouvelle vie de l'association. Le cas de « Nova Villa » à Reims semble emblématique de ce déplacement de la gouvernance associative : fondée en 1970, l'association s'inscrit tout d'abord dans le cadre de l'éducation populaire et se rattache à une maison de quartier localisée et dont les missions relèvent surtout de l'animation. Proposant divers loisirs pour jeunes, son rôle se limite à l'environnement du quartier. Vers la fin des années 90, l'association entame sa mutation en se donnant de nouveaux objectifs plus ciblés sur l'éducation culturelle et artistique, toujours prioritairement en direction de la jeunesse. Sous l'impulsion d'un ancien animateur jeunesse féru de spectacles culturels de qualité, l'association change de nom et se donne pour ambition la création d'un festival de spectacles vivants pour jeune public. Au départ modeste et surtout basé sur des ressources associatives, le festival profite d'une vague de développement pour la culture portée politiquement par la ville de Reims dans les années quatre-vingt-dix à deux mille et devient rapidement une référence régionale, puis nationale, en matière de spectacles jeune-public. Elle commence alors à se professionnaliser et crée 5 emplois plein temps en l'espace de quelques années. La cellule de base de l'association devient ainsi professionnelle, et si les dirigeants bénévoles sont toujours présents, ils passent d'une position centrale à une position périphérique dans l'organisation et les enjeux d'une structure dont les ambitions augmentent chaque année. L'organisation du festival « Méli-môme » repose intégralement sur le dynamisme et les compétences de salariés également engagés et investis dans le développement culturel. Devenu un rendez-vous majeur en matière de spectacles pour enfants, avec une forte dimension internationale (les troupes viennent du monde entier), le fonctionnement de l'association n'a plus grand chose à voir avec l'amateurisme de ses origines. Dans ce contexte, la légitimité des bénévoles est surtout liée à leur capacité à servir d'appui symbolique et éthique au travail des salariés. Les décisions, les impulsions, les choix culturels et l'organisation de la vie associative et du travail de chacun, tout est géré par des salariés qui sont devenus les vrais maîtres de ce nouveau souffle associatif. Leur succès et la montée en puissance du festival leur donnent raison. Les bénévoles, quoique toujours dirigeants « officiels » de l'association, assurent une présence discrète voir invisible la plupart du temps ignorés des usagers. Le moteur de ces transformations est l'ambition et les nouvelles nécessités qu'elle impose pour se réaliser. A partir du moment où l'objet de l'association devient l'organisation d'un festival ambitieux, tout se passe comme si le management associatif ne pouvait plus être laissé aux mains des bénévoles amateurs, aussi enthousiastes et

engagés soient-ils. Des compétences spécifiques en terme de relations publics, de connaissance des milieux culturels, de réseaux économiques et politiques, de gestion et management de projet, de gestion comptable et financière deviennent nécessaires et justifient le recrutement de salariés spécialisés et en même temps engagés, c'est-à-dire enthousiastes pour la « cause » culturelle de l'association. Sans être complètement écartés de la gouvernance de l'association, ses bénévoles ont néanmoins « donné les clefs » de la nouvelle dynamique aux salariés. Une véritable recomposition des pouvoirs s'est opérée, sans conflit ni résistance, mais avec un bousculement des codes de la gouvernance associative traditionnelle et un changement identitaire inévitable. La petite association de quartier d'animation et d'éducation populaire s'est transformée en une structure semi-professionnelle qui organise l'un des plus importants festivals de spectacle vivant pour jeune public en France.

5.2. Le club sportif, ou la « sacralisation » de la place du bénévole

A l'inverse, dans le monde associatif sportif, l'arrivée puis l'accroissement des travailleurs rémunérés n'a pas bousculé les codes et les normes centenaires de la gouvernance bénévole. Celle-ci demeure « la pierre angulaire de l'organisation du sport en France » par le fait que le développement des professionnalités au sein des clubs sportifs ne remet aucunement en cause la base idéologique sur laquelle est fondée toute l'éthique sportive. L'esprit sportif originel semble étroitement confondu avec la noblesse de l'action désintéressée et pousse à trier les clubs en fonction de leur capacité à renforcer la place et les pouvoirs de ses dirigeants bénévoles. Bien sûr, les salariés aussi y ont une place. Parfois elle peut même évoluer vers davantage de pouvoirs et de prérogatives au sein du club. Parfois ils deviennent les adjoints du président et se voient confier des missions sensibles. Mais en aucun cas, ils ne peuvent prétendre incarner cette idéologie du don et de l'abnégation par laquelle le sport impose ses lettres de noblesse. Cette « compétence » là, primordiale et essentielle dans le jeu associatif sportif, n'a qu'un seul support légitime : les bénévoles. Si les clubs étudiés sont tous marqués par un processus de professionnalisation de leur encadrement avec parfois le recrutement de 3 ou 4 salariés en l'espace d'une dizaine d'années, les professionnels n'ont pas pour autant pris le pouvoir au sein de l'organisation. Celui-ci reste aux mains des bénévoles omniprésents dans la dynamique associative. Dans les propos de ces dirigeants perce une forme de méfiance, diffuse mais néanmoins prégnante, vis à vis des salariés. Ces derniers sont perçus comme des « intrus » dans un monde dont la symbolique dominante est constituée par l'engagement

(gratuit et désintéressé). « *Quand une personne (un employé du club) vient me voir et commence à parler argent et salaire, je lui dis tout de suite : c'est pas l'endroit. Si tu veux gagner de l'argent va frapper à une autre porte* » (président d'un club de football). S'ils sont nécessaires et présentés comme tels (« on a besoin des salariés »), tout se passe comme s'il était également nécessaire que leur action et leur place dans le club soient bien circonscrites de façon à ce qu'ils n'empiètent pas sur le « territoire » du bénévolat (« *les salariés, on en a besoin, mais attention, il ne faut pas qu'ils prennent trop de place, hein... parce qu'ils peuvent tout f... en l'air (...) il faut bien (leur) faire comprendre qui commande* » (président d'un club de tennis). Si les bénévoles demeurent bien campés sur leur position de force au sein du club, c'est qu'ils sont en permanence renforcés par la doxa d'un monde sportif dont la symbolique est fondée par l'idéalisation de l'engagement (gratuit et désintéressé). Loin d'avoir été affaibli par le développement de la professionnalisation dans l'organisation du sport, cette doxa représente toujours une marque distinctive par laquelle le monde sportif associatif aime à se définir. Certes le sport devient une économie, certes son organisation ne peut plus être laissée aux approximations de l'amateurisme. Certes les enjeux et les jeux de la concurrence exigent des compétences qualifiées, formées et rémunérées. Mais l'essence supérieure du sport, ce qui en fait sa noblesse et ce qui donne à ses représentants ce pouvoir symbolique si convoité, est elle incarnée tout entière dans la figure du bénévole. Sur ce terrain, celui des valeurs et de la morale, il est « roi ». Ainsi contrairement aux apparences, le monde sportif ne se juge pas prioritairement à la rigueur et aux compétences toutes professionnelles de ses cadres rémunérés, mais à la capacité de ses cadres bénévoles de continuer à incarner idéalement la figure d'un engagement hors de tout soupçon. Si les clubs sportifs qui ont les moyens de disposer de salariés comptent également de nombreux bénévoles motivés et enthousiastes, ce n'est pas seulement parce que les salariés assurent une base de fonctionnement qui déchargent en partie les bénévoles du travail associatif, ou parce qu'ils apportent des compétences et qualifications améliorant le fonctionnement du club, mais aussi (surtout ?) parce qu'ils permettent aux bénévoles d'être ce que eux, salariés, ne sont pas et ne pourront jamais vraiment être : la figure du « vrai » engagement sportif, pur, désintéressé, passionné, soit correspondant précisément aux valeurs originelles du sport. Car les salariés, par le fait même d'être salariés, c'est-à-dire rémunérés, sont incidemment suspectés d'introduire des logiques économiques dans un espace qui considère que sa distinction historique provient justement du fait qu'il se situe au dessus des contingences matérialistes. Rien n'est plus noble que la « pure passion du sport », quasi-mystique et forcément dépouillée de toute collusion

avec l'intérêt à caractère économique. En arrière fond travaille la puissante idéologie du sport marquée depuis toujours par ses relations ambivalentes avec l'argent ; les temps ne sont pas si anciens où les pouvoirs sportifs fédéraux s'autorisaient à bannir un sportif de sa fédération et du droit de participer à des compétitions dès lors qu'il s'abaissait à percevoir des gains en échange d'une prestation sportive. Si ce n'est plus le cas aujourd'hui et si dans les apparences le sport semble s'être totalement moulé dans l'économie capitaliste globalisée, les dirigeants du sport (auxquels les bénévoles de tout niveau s'identifient) continuent de situer clairement le « vrai sport », pur et désintéressé en opposition aux puissances d'un argent forcément impur, souvent accusé d'être la cause de tous les maux qui pervertissent le sport. Car ce dernier aime à penser que les forces corruptrices du monde sportif viennent forcément de l'extérieur, le sport en soi étant par essence hors de tout soupçon. La préservation de cette « pureté originelle » est l'une des missions tacites comprise dans l'engagement bénévole. Qui se doit en conséquence de rester vigilant et méfiant vis à vis de toutes les tentatives d'intrusion, notamment liées aux pouvoirs suspects de l'argent.

Conclusion

Les recherches sur le travail associatif connaissent, en lien avec l'essor du salariat dans ces structures, une fécondité récente. En interrogeant la place de cet acteur dans cette organisation particulière, ces travaux mettent en exergue un processus de professionnalisation ambigu. En cohabitant avec l'engagement bénévole, placé sous le sceau du don de soi et du désintéressement, l'engagement du salarié se marque de contraintes et de tensions traduisant une difficulté d'affirmation et de valorisation de son identité.

Notre propos, en interrogeant trois secteurs associatifs différents, a cherché à questionner le rapport entre bénévoles et salariés en mettant en évidence, selon les secteurs, des similitudes mais aussi des divergences. Il en ressort que l'ensemble des salariés des trois secteurs envisagés évoquent leur travail comme un choix de vie et ont tendance à minimiser, voire nier, les difficultés de leur condition de travail. La doxa du don, spécificité du monde associatif, prend souvent le pas sur les critères économiques et même juridiques liées au salariat. On perçoit, par contre, de nettes divergences entre les secteurs sur le mode de gouvernance de la structure associative. Alors que les secteurs de la culture et de la protection de la nature reposent sur une gouvernance partagée ou même, dans certains cas, déléguée, le secteur

sport reste très centré sur le dirigeant bénévole garant, organisateur et seul pilote de la vie associative. Dans ce cadre, le salarié demeure encore plus soumis aux exigences et contraintes de l'engagement bénévole. Dans les deux autres secteurs, les salariés acquièrent une place plus stratégique dans la gestion et le développement de l'association. Mais ce constat demeure à relativiser tant le monde associatif, dans les secteurs étudiés, connaît des difficultés à proposer une professionnalisation aboutie.

Bibliographie

- Archambault, E. (1996), *Le secteur sans but lucratif : associations et fondations de France*, Paris, Economica.
- Bernardeau-Moreau, D. (2004), *Sociologie des fédérations sportives : la professionnalisation des dirigeants bénévoles*, Paris, L'Harmattan.
- Deroin, V. (2014), « Emploi, bénévolat et financement des associations culturelles », *Culture chiffres*, n°1, p. 1 – 12.
- Desrosières, A. (2014), *Prouver et gouverner : Une analyse politique des statistiques publiques*, Paris, La Découverte.
- Falcoz, M. et Walter, E. (2009), « Être salarié dans un club sportif : une posture problématique », *Formation emploi*, n° 108, p. 25-37.
- Ferrand Bechmann, D. (2000), *Le métier de bénévole*, Paris, Anthropos. Economica.
- Fleuriel, S. (2006), *Le travail dénié et les jeux olympiques : entre passions et intérêts. Sociétés contemporaines*, 63, p. 85-103.
- Hély, M. (2009), *Les métamorphoses du monde associatif*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Hély, M. (2008), « A travail égal, salaire inégal : ce que travailler dans le secteur associatif veut dire ». *Sociétés contemporaines*, n° 69, p. 125-148.
- Hély, M. (2004), « Les différentes formes d'entreprises associatives », *Sociologie pratiques*, n°9, p. 27-51.
- Julhe, J. (2006), *Les enseignants d'art martiaux : de la vocation à la profession. Construction des trajectoires sociales et modes d'engagement dans le champ des pratiques martiales*. Thèse de Doctorat : STAPS, Toulouse III.
- Lefevre, N. (2007), *Le cyclisme d'élite française : un modèle singulier de formation et d'emploi*. Thèse de Doctorat : Sociologie, Nantes.
- Le Roux, N., Aguetant N. (2006), *L'emploi sportif en France et ses évolutions : quel état des lieux*, in J-P. Augustin (Ed.), *Vers les métiers de l'animation et du sport : la transition professionnelle*. Paris, La Documentation Française, p. 147-165.
- Loirand, G. (2002), *le sport associatif compétitif fédéré*, in Le Roux, N. (coord.), Camy, J. (dir.) (2002). *L'emploi sportif en France : situation et tendances d'évolution*, Montpellier, AFRAPS/RUNOPES, p. 65-85.
- Loret, A. (2003), *Génération glisse*. Paris. Autrement.
- Marchal, E. (1984), « une approche de l'emploi dans le secteur associatif », *Revue des études coopératives*, n° 12, p. 66 -76.
- Nier, O. (2001), *Les formes de professionnalisation dans le rugby européen de l'élite*, in P. Chantelat

(Ed.), *La professionnalisation des organisations sportives. Nouveaux enjeux, nouveaux débats*. Paris, L'Harmattan, p. 221-240.

Pigeassou, C. (1997), *Management des organisations de services sportifs*. Paris, PUF.

Prouteau, L. et Wolff, F.-C. (2004), « Donner son temps. Les bénévoles dans la vie associative », *Economie et statistique*, n° 372, p. 33 - 56.

Sarfati, F. (2012), *Du côté des vainqueurs. Une sociologie de l'incertitude sur les marchés du travail*. Lille, Presses Universitaires du Septentrion.

Schotté, M. (2005), *Destins singuliers. La domination des coureurs marocains dans l'athlétisme français*. Thèse de doctorat : STAPS, Paris X.

Simonet, M. (2006), « Le monde associatif : entre travail et engagement », Alter N. (dir.), *Sociologie du monde du travail*, Paris, PUF, p. 191 – 207.

Simonet, M. (2004), « Penser le bénévolat comme travail pour repenser la sociologie du travail », *Revue de l'IRES (Institut de Recherches Economiques et Sociales)*, vol. 44, n°1, p. 141-155.

Tchernonog, V. (2013), *Le paysage associatif français*. 2^{ème} édition, Paris, Juris Edition, Dalloz.

Tchernonog, V. (2007), *Le paysage associatif français. Mesures et évolutions*, Paris, Juris association, Dalloz.

Le rôle des milieux associatifs dans l'intervention à domicile auprès des aînés. Une mise en perspective France-Québec.

Christian JETTÉ,

École de service social,
Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales (LAREPPS)
Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES)
Université de Montréal

Catherine LENZI,

Département recherche de l'IREIS Rhône-Alpes,
Laboratoire Printemps UMR 8085 UVSQ/CNRS

Lucie DUMAIS, Yves VAILLANCOURT,

École de travail social
Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales (LAREPPS)
Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES)
Université du Québec à Montréal (UQAM)

Résumé :

Cet article rend compte d'une recherche menée entre 2012 et 2015 visant à mettre en perspective la configuration des services entre le Québec et la France dans le domaine du soutien à domicile pour les aînés et dans un contexte général de désinstitutionnalisation et d'application des principes managériaux de la nouvelle gestion publique (NGP). L'enquête montre qu'au-delà des arrangements institutionnels différenciés qui caractérisent la France et le Québec, et qui entraînent forcément certaines distinctions, notamment dans le rôle joué par les secteurs public et associatif, des convergences ont été observées entre les deux territoires concernant les régulations tutélaires de l'État et la non reconnaissance de la dimensions relationnelle des services. À cet égard, nous identifions et analysons les stratégies et les processus mis en œuvre dans la construction des logiques de professionnalité par les différents producteurs de services, notamment pour les catégories d'emploi dont le travail et l'exécution des tâches font appel à des dimensions relationnelle et émotionnelle importantes et à des compétences liées à un savoir à la fois technique et expérientiel.

Mots clés : Association, aide à domicile, professionnalisation, organisation de service

Abstract

In this article, we provide an account of a three year research on home care services to the elderly in Québec and in France in a background of de-institutionalization of public services and the onset of new public management practices. In spite of institutional differences bringing forth specific configurations of home care services in both territories, particularly in terms of public versus non-profit provision of services, our investigation shows certain similarities with regards to power relationships between third sector (non-profit) providers and the State, on the one hand, and a lack of recognition of the dimension of care (as opposed to 'cure') in the delivery of home care assistance, on the other hand. In this respect, our study sheds light on how professional skills are being built and what kind of strategies and dynamics are elaborated by providers and workers' groups in order to be fully recognized, more especially so in jobs bearing a high level of emotional labor and where both experience and technical know-how coalesce.

Keywords : Nonprofit organizations, home care assistance, professional development, service delivery

Introduction

Le contenu de cet article provient d'une recherche internationale France-Québec sur les pratiques d'intervention à domicile et en milieu ouvert dans les champs de la vieillesse, du handicap et de la protection de l'enfance et sur la contribution du secteur non marchand à l'offre de services¹. Cette recherche porte un regard croisé sur les réalités françaises et québécoises afin de mettre en perspective les réponses plurielles apportées par l'État et les milieux associatifs aux défis de l'intervention « hors les murs » dans un contexte général de désinstitutionalisation et d'application des principes managériaux de la nouvelle gestion publique (NGP). Notre texte rend compte plus spécifiquement de la mise en perspective de certains arrangements institutionnels entre le Québec et la France dans le domaine des services à domicile dans le champ de la vieillesse : mode de régulation, type de financement, responsabilités des divers producteurs de services, cadrage des politiques publiques. Elle inclut de manière prépondérante l'analyse du rôle joué par les organismes associatifs et les entreprises d'économie sociale et solidaire (ÉSS) dans la production et la distribution de ces services. Nous identifions également et analysons les stratégies et les processus mis en œuvre dans la construction des logiques de professionnalité par les différents producteurs de services, notamment pour les catégories d'emploi dont le travail et l'exécution des tâches font appel à des dimensions relationnelle et émotionnelle importantes et à des compétences liées à un savoir à la fois technique et expérientiel. Cet article vise à présenter notre démarche scientifique et les premières pistes d'analyse qui s'en dégagent.

¹ Le programme de recherche est financé depuis 2011 par la Direction des coopérations internationales du Conseil Régional Rhône-Alpes. Il est porté par le Laboratoire Scientifique et Praticien en Action Sociale et en Santé (ESPASS) de l'Institut Régional et Européen des métiers de l'Intervention Sociale (IREIS Rhône-Alpes) et mobilise dans sa réalisation des partenaires québécois - le Laboratoire de Recherche sur les Pratiques et les Politiques Sociales (LAREPPS) et le Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) de l'Université du Québec à Montréal (UQAM) et de l'Université de Montréal ainsi que le Centre Jeunesse de Montréal-Institut Universitaire (CJM-IU). Au total 16 chercheurs (11 chercheurs français et six chercheurs québécois) participent activement à la mise en œuvre de cette recherche.

1. Méthodologie

La recherche ayant alimenté nos analyses repose sur un dispositif de recherche partenariale incluant, outre les chercheurs signataires de ce texte, des membres de l'équipe pédagogique de l'IREIS² (formateurs et directeurs), ainsi que la participation de partenaires provenant des milieux associatifs. La mise en perspective des situations française et québécoise concernant les services de soutien à domicile auprès des aînés a été rendue possible grâce à l'organisation de quatre missions de recherche. Les deux premières furent organisées au printemps et à l'automne 2013 d'une part, en France³ dans le département de l'Ain de la région Rhône-Alpes et, d'autre part, au Québec sur le territoire du Centre de santé et de services sociaux (CSSS) de la Montagne à Montréal (quartiers de Parc-Extension, du Montréal-Métro et de Côte-des-Neiges). Les troisième et quatrième missions se déroulèrent quant à elles dans le département de la Savoie en France, et toujours sur le territoire du CSSS de la Montagne au Québec. Le choix de ces terrains d'enquête découle des défis posés par l'étude d'une prestation de services largement décentralisés qui nous a amenés à circonscrire notre étude à des territoires délimités caractérisés à la fois par des politiques publiques générales et universelles s'appliquant à l'ensemble du territoire national, mais aussi par des cadres de pratiques découlant d'arrangements locaux et régionaux définis par certaines institutions publiques telles les conseils généraux et les agences régionales de santé en France ainsi que les agences de santé et de services sociaux au Québec.

Sur le plan méthodologique, nous avons organisé des binômes de chercheurs français et québécois qui ont réalisé conjointement au total soixante-neuf entrevues et quatre focus groups en France et au Québec auprès d'intervenants et de responsables de services à domicile des secteurs public et associatif ainsi qu'auprès de personnes âgées et handicapées. Nous avons également rencontré une dizaine de personnes ayant des incapacités physiques ou cognitives et leurs proches aidants dans le cadre d'une approche par cas qui a permis de tracer le portrait des services qu'ils reçoivent et de mettre en tension leurs points de vue par rapport à celui des producteurs de services. Ces entrevues ont été enregistrées, retranscrites, puis

² Parmi les membres de l'équipe pédagogique de l'IREIS ayant collaboré à la cueillette et à l'analyse des données sur le champ de la vieillesse, soulignons les contributions de Stéphane Edme, Geneviève Remilleux, Chantal Seguin et David Grand.

³ Notre terrain d'investigation en France a porté sur deux associations locales du département de l'Ain, dites « associations prestataires », appartenant à un réseau d'associations plus large (départemental, régional et national).

analysées sur la base de mots clés et d'indicateurs liés à nos questions de recherche. À partir d'une démarche inductive et dans une perspective de théorisation ancrée (*grounded theory*), nous avons également procédé à des temps d'observation *in situ* des réunions d'équipe et des pratiques de relation d'aide au domicile des personnes. Enfin, nous avons procédé à une revue de la littérature scientifique sur le sujet et consulté de nombreuses pièces de littérature grise en France et au Québec (schéma départemental de services, rapports annuels de CSSS, rapports d'activités des associations...). Dernière remarque sur la dimension méthodologique de notre travail : l'écart existant entre les territoires étudiés au Québec et en France sur les plans social, géographique et démographique ne permet pas d'affirmer que nous avons réalisé une recherche comparative au sens strict. Notre méthodologie nous a toutefois permis de procéder à une mise en perspective des politiques, des services et des pratiques professionnelles au Québec et en France en identifiant et en analysant notamment les convergences et les points d'achoppement qui se dégagent du matériel recueilli. C'est ce que nous présentons dans cet article.

2. Problématique

Après le champ de la santé mentale qui a connu un mouvement important de désinstitutionnalisation, l'objectif de remplacer dans une certaine mesure l'offre institutionnelle et publique par des services de proximité produits par des associations, des organismes communautaires et des entreprises d'ÉSS (tiers secteur) s'étend à de nouveaux publics, aussi bien en France qu'au Québec, notamment à travers le développement des services à domicile pour les aînés. Ceci coïncide avec un déplacement important des pratiques d'intervention sociale de la sphère publique vers la sphère privée observée dans ces deux pays, dans un contexte de transformation de l'État social et de promotion de l'individu (Bellot, Bresson et Jetté, 2013). La transition vers des soins et services de proximité se traduit par la mise en œuvre de « dispositifs » via des coopérations entre tous les acteurs du territoire afin d'organiser et accompagner un parcours global et personnalisé des publics au sein de leur milieu de vie.

Sur le plan analytique, ces évolutions renvoient à des phénomènes institutionnels et organisationnels étroitement liés. Sur le plan institutionnel, elles se traduisent par la mise en

application plus poussée d'un *welfare mix*, c'est-à-dire la constitution d'un dispositif de protection sociale faisant appel à une mixité d'acteurs provenant des secteurs public, marchand et non marchand (Jetté et al., 2000; Evers et Laville, 2004). Ce *welfare mix*, lorsqu'il fait appel aux acteurs des trois secteurs socioéconomiques (public, marchand et tiers secteur) rend compte d'une véritable économie plurielle dont nous proposons de montrer qu'elle dépasse la simple privatisation ou communautarisation des services (accroissement des services dispensés par le secteur associatif) pour engendrer un processus d'hybridation qui affecte autant les ressources humaines et financières des organisations que leurs modes de régulation et de gouvernance. Au final, les configurations prises par ces nouveaux arrangements institutionnels hybrides varient en fonction de la prépondérance de chacun des secteurs dans la construction des politiques publiques et dans la production des services (avec un rôle déterminant de l'État qui demeure un acteur central), et de la diversité des contextes nationaux et infranationaux (Evers et Guillemard, 2013).

Ces reconfigurations institutionnelles et organisationnelles bousculent les cadrages professionnels traditionnels. À ce stade, le champ de la pratique à domicile et en milieu ouvert englobe deux réalités : d'une part l'intervention et la réadaptation à domicile; d'autre part, des pratiques de collaboration autour des besoins de la famille entre intervenants d'un même établissement et avec les ressources du territoire (France) ou de la communauté (Québec). En France, les pratiques professionnelles qui émergent dans ce champ ne sont pas toujours issues de métiers codifiés qui renvoient à une formation et une qualification particulières telles que circonscrit dans le champ canonique du travail social et s'inscrivent dans un contexte général de professionnalisation du champ associatif où le rapport bénévoles et professionnels construit de nouveaux cadres de travail. Au Québec, les transformations dans les services à domicile entraînent une révision de la division des responsabilités entre le secteur public, le secteur privé, le tiers secteur et les proches aidants, tout en mettant en jeu (à l'instar de la France) la question de la dimension relationnelle des services pour certaines catégories de travailleuses cantonnées jusque-là aux aspects civiques et techniques des services à domicile (entretien ménager, repas, lessive, accompagnement). Il en résulte que ces nouveaux intervenants sociaux peuvent être fragilisés dans leur mission et dans leurs statuts (en particulier, dans le champ de la vieillesse), ce qui renvoie au paradoxe d'intervenants qui sont amenés à gérer des situations de précarité tout en étant eux-mêmes victimes de processus de précarisation. Notons également que l'organisation des services est fortement tributaire dans

les deux territoires du courant dominant de la Nouvelle gestion publique (NGP), ce qui a pour effet de soumettre les services à une forte poussée de rationalisation sur les plans budgétaires et organisationnels.

3. Éléments d'analyse sur le plan des arrangements organisationnels et institutionnels

Comparativement au Québec, les domaines de la santé et de l'action sociale opèrent de manière parallèle dans la région de l'Ain en France (et dans le reste de la France également) avec des institutions, des règles, des territoires et des financements qui leur sont propres. Cette division entraîne pour les acteurs du soutien à domicile un effort supplémentaire de coordination des divers services et d'articulation des besoins des personnes requérantes avec l'offre de services de ces deux secteurs. Cette situation n'est peut-être pas étrangère au rôle joué par les associations « prestataires »⁴ dont il est question ici, et qui semblent assumer un leadership plus affirmé quant à la coordination des services sur le plan national que sur les plans régional et départemental. Par contre, il ne faudrait pas pour autant idéaliser le système québécois. Malgré la fusion au sein du ministère des Affaires sociales (aujourd'hui ministère de la Santé et des Services sociaux) des ministères de la Santé avec celui de la Famille et du Bien-être social en 1970, les problèmes de coordination entre les différents établissements et les divers producteurs de services persistent et ont été à l'origine de plusieurs réformes au cours des années 1990 et 2000. De plus, l'insertion au sein d'un même ministère des missions sociale et sanitaire s'est soldée par une démarche hiérarchique, qui a eu pour effet de prioriser le volet des services de santé au détriment des services sociaux.

Outre la double responsabilité des services à domicile sur le territoire de l'Ain partagée entre l'Agence régionale de santé (ARS) (volet santé) et le Conseil général (volet social), notamment pour le financement des associations, les services à domicile sont livrés par une multitude de producteurs de services associés majoritairement au secteur associatif et à l'ÉSS ainsi qu'à certaines professions libérales (médecins et infirmières notamment). Les associations dites « prestataires » jouent toutefois un rôle central dans la livraison des services à domicile.

⁴ Les associations prestataires sont des organisations qui disposent de leur propre personnel salarié et qui sont responsables. Elles se distinguent des associations mandataires où les personnes utilisatrices des services assument le rôle d'employeur, alors que l'organisation intervient uniquement dans le recrutement du personnel et les tâches administratives liées à l'emploi.

Certains ont par ailleurs souligné l'écart qui pouvait exister dans la pratique des associations pour le même type de services. Cette situation tranche encore une fois avec celle du Québec où les maître-d'œuvre des services de maintien à domicile sont les centres locaux de services communautaires (CLSC), des établissements publics qui ont été intégrés depuis 2003 au Centre de santé et de services sociaux (CSSS) suite à une fusion administrative de trois types d'établissement sur les territoires locaux : centres hospitaliers (CH), centres d'hébergement de soins de longue durée (CHSLD) et Centres locaux de services communautaires (CLSC)⁵. La plupart des CSSS ont une équipe de services à domicile comprenant des services professionnels (soins infirmiers, travail social, ergothérapie, physiothérapie, diététiste), des services liés aux activités de vie quotidienne (AVQ) (hygiène, mobilisation, transfert) et, jusqu'en 1996, des services liés aux activités de vie domestique (AVQ) (entretien ménager, courses, repas sans diète, repassage). Depuis 1997, les services d'AVQ ont été transférés en bonne partie aux entreprises d'économie sociale en aide domestique (EESAD) qui sont financées à partir du programme d'exonération financière pour les services d'aide domestique (PEFSAD). Des services de répit et de soutien sont également offerts aux proches aidants. Les CSSS, dans le cadre de leur mission CLSC, constituent donc un acteur central de la production et de la distribution des services à domicile au Québec. Mais ils n'ont jamais été seuls pour assumer ces services. En plus des EESAD, d'autres producteurs de services sont mis à contribution avec une intensité variable selon les régions : les organismes communautaires (par exemple, les popotes roulantes), les travailleurs autonomes à travers le chèque emploi-service (surtout pour les personnes handicapées) et certaines agences privées marchandes. Malgré les revendications de certains groupes de pression qui réclament un élargissement de l'offre de services publics dans les services à domicile, le ministère de la Santé et des Services sociaux a eu plutôt tendance au cours des dernières années à favoriser la sous-traitance avec les producteurs de services du tiers secteur (EESAD et organismes communautaires) et du secteur marchand pour compléter l'offre de services des CSSS. Bref, un certain éclatement des services dans les deux sociétés, mais qui semble beaucoup plus prononcé en France qu'au Québec.

L'ampleur et les modes de financement des services semblent problématiques tant en France

⁵ Le Gouvernement du Québec a procédé en 2015 à une autre réforme majeure des structures du réseau de la santé et de services sociaux (projet de loi 10) en abolissant les agences de la santé et des services sociaux et en fusionnant tout un ensemble d'établissements publics au sein de nouvelles entités administratives nommées Centres intégrés de santé et de services sociaux (CISSS).

qu'au Québec. En France, les témoignages recueillis montrent que les associations doivent composer avec des ressources financières limitées compte tenu des besoins exprimés par les populations qu'elles desservent. L'exigüité des locaux de certaines associations que nous avons visitées, le recours important aux bénévoles dans la gestion des organismes, l'absence de ressources pour la mise en place de lieux d'échanges entre les intervenants ou l'organisation d'activités à caractère fédératif rendent compte de cette insuffisance des ressources à laquelle sont confrontées les associations. De plus, les sources de financement et les conditions de ce financement varient selon les missions et les services à l'intérieur même du panier de services à domicile. Cette situation découle, d'une part, du découpage différencié des territoires administratifs entre le social et le sanitaire en France et, d'autre part, des orientations et des priorités qui peuvent varier selon les départements et les régions (par exemple, le département de l'Ain est le seul à disposer encore d'un Centre local d'information et de coordination gériatrique (CLIC) dans la région Rhône-Alpes). Certaines fonctions au sein des associations trouvent aussi peu d'écho chez les bailleurs de fonds qui priorisent le financement des services directs à la population, sans toujours tenir compte des besoins de gestion, de direction et de coordination à l'intérieur des associations. Ce type de financement se retrouve également au Québec dans le cas des EESAD et des organismes communautaires et s'avère problématique à plusieurs égards puisqu'il tend à réduire les producteurs de services à de simples sous-traitants à rabais et à circonscrire la prestation de services à sa dimension technique, tout en ignorant sa dimension relationnelle.

4. La coordination des services

De manière assez singulière, les bénévoles des associations examinées en France sont impliquées de manière intensive dans la gestion de l'organisme. Cette situation tranche avec celle en vigueur au Québec où la direction des associations est assurée par des salariés, les bénévoles étant impliqués sur les conseils d'administration, les comités de travail et dans la prestation de services non professionnels. Étant donné les responsabilités et la charge de travail qu'exige une telle responsabilité, certains acteurs en entrevue ont dit s'interroger sur ce modèle de gestion développé par leur association, sa capacité de rétention des bénévoles et les rapports ambigus qui peuvent naître de ce type d'implication bénévole face aux salariés de l'organisme. Certes, l'histoire de l'organisme explique en bonne partie la dévolution

importante de responsabilités aux bénévoles⁶. L'association visée ici se distingue ainsi des autres organismes évoluant dans le même créneau d'activités. Néanmoins, la complexité des responsabilités liées à la direction, la lourdeur des tâches de coordination des ressources humaines, et l'augmentation constante du volume de services questionnent aujourd'hui la pertinence et l'efficacité de ce modèle sur les plans organisationnel (enjeux internes à l'organisme) et institutionnel (enjeux avec les autres producteurs de services et les bailleurs de fonds).

La multiplicité des organisations et des intervenants œuvrant en maintien à domicile soulève évidemment des questionnements importants quant à son impact sur la qualité des services. Une association comme celle de la Maison pour l'autonomie et l'intégration des malades d'Alzheimer (MAIA)⁷ travaille d'ailleurs spécifiquement sur cette question de la coordination des ressources intervenant auprès des personnes vulnérables en perte d'autonomie. Selon les témoignages recueillis, il n'existe pas sur le territoire de l'Ain de culture de concertation entre les producteurs de services. En conséquence, peu de liens sont établis entre les différents professionnels qui travaillent au domicile des personnes. Si le travail réalisé par la MAIA apporte une contribution importante à cet égard, il n'en demeure pas moins que les défis restent énormes, malgré les promesses faites par les instances politiques françaises (Peroz, 2013). Dès lors, le degré d'implication d'une telle ressource dans la coordination des services reste dépendant du bon vouloir des prestataires de services concernés. Selon les acteurs interrogés, les défis importants doivent être relevés concernant le partenariat entre les secteurs sanitaire et social, le développement d'outils de communication, le partage d'information ainsi que la conciliation des cultures organisationnelles de chacune des ressources impliquées dans la prestation de services à domicile.

Cette coordination devient d'autant plus cruciale que le champ des services à domicile en France a connu des transformations majeures au cours des 15 dernières années, notamment avec l'implantation en 2002 de l'allocation personnalisée d'autonomie (APA) qui a soutenu une croissance importante des milieux associatifs dans le domaine des services à domicile, ainsi

⁶ Cette dévolution des fonctions administratives aux bénévoles rend compte du projet initial des fondateurs du réseau d'associations qui voulait aussi s'assurer de déployer une action de proximité auprès des populations locales et de maintenir « une action solidaire à travers de petites équipes de bénévoles issus de la population locale développant une action collective créatrice de lien social entre toutes les composantes de la population (réf. texte fondateur du réseau d'associations concerné).

⁷ Ces maisons peuvent appartenir selon les régions aux secteurs public ou associatif.

que la mise en place en 2005 du plan Borloo (avec le chèque emploi-service) qui s'est traduit par une mise en concurrence des producteurs de services associatifs et privés avec l'objectif affirmé de créer des milliers d'emplois dans le domaine de l'assistance aux personnes en perte d'autonomie (Jany-Catrice et Lefebvre, 2012). On ne peut s'empêcher ici de faire des parallèles avec l'évolution des services de soutien à domicile au Québec qui ont fait l'objet de nouvelles politiques de soutien à domicile à la même époque (*Chez soi, le premier choix* en 2003 et *Précisions sur la politique* en 2004). Ces politiques entraînaient, elles aussi, un rôle accru de certains producteurs de service privés et associatifs et leur mise en concurrence avec le secteur public dans l'objectif avoué de diminuer les coûts de production des services (MSSS, 2003 et 2004).

Cette question de la continuité des services ne peut d'ailleurs être dissociée d'un autre enjeu primordial pour la qualité des services : la continuité du lien. Celle-ci a trait à la dimension relationnelle du service qui peut être définie par le sentiment de confiance et de proximité qui se développe entre un intervenant et la personne à domicile. Cette confiance et cette proximité entraînent l'établissement d'un contexte propice aux échanges et à la discussion qui, à leur tour, favorisent l'expression de besoins et la divulgation de situations problématiques. Comme nous l'avons souligné précédemment, cet aspect du service est souvent occulté par les bailleurs de fonds, mais aussi parfois par les directions d'organisme qui peuvent y voir soit une perte de temps par rapport aux services techniques qui doivent être rendus, soit un hiatus professionnel par rapport aux tâches prescrites et aux compétences du personnel mobilisé (Vaillancourt, Aubry et Jetté, 2003 ; Vaillancourt et Jetté, 2009). Or, dans plusieurs cas, cette dimension relationnelle apparaît fondamentale pour les publics visés qui vivent des situations d'isolement social et familial importantes. Toutefois, cette dimension relationnelle semble le plus souvent traitée de manière plus ou moins formelle par les organismes qui comptent sur l'expérience et le savoir-être des intervenants pour gérer individuellement ces situations. Pourtant, de nombreuses questions se posent : quelle place accorder à cette relation ? Comment la gérer ? Quelle reconnaissance lui donner ? Jusqu'où aller dans le lien ? Comment poser des limites ? À partir de quels critères ? En outre, une fois admise l'hypothèse du bien-fondé d'un maintien du lien de proximité entre l'intervenant et la personne requérante, il reste encore à concilier le maintien de cette interaction avec le

principe de continuité des services qui fait davantage appel à une coordination technique des services (la bonne personne au bon moment), sans engagement par rapport au maintien du lien.

À cet égard, les entrevues réalisées ont montré que l'aménagement de lieux et de moments d'échanges entre les intervenants à domicile pourrait s'avérer un moyen de les soutenir dans la gestion de cette dimension relationnelle du service. Or, ces lieux et ces moments semblent être peu présents au sein des organismes associatifs et de l'ÉSS que nous avons visités, tant au Québec qu'en France. Cette lacune a pour effet de refouler la prise en charge de cette problématique dans le cadre d'une responsabilité individuelle axée sur le savoir expérientiel et le parcours biographique des intervenants (pour la plupart des femmes). De plus, à la lumière des informations obtenues lors des entrevues en France, il semble que les aides à domicile plus que les auxiliaires de vie sociale souffrent de cette situation puisque ces dernières auraient davantage d'opportunités de mise en commun de leurs expériences. Cette absence de lieux d'échanges et de coordination n'est pas étrangère à la rareté des ressources financières des organismes qui préfèrent utiliser les argents consentis pour ces rencontres par le Conseil général (62 heures par salarié/année) pour bonifier leur offre de service à domicile aux personnes. On observe une situation similaire au Québec où les préposées en aide domestique des EESAD ne sont pas invitées aux discussions de cas menées par les équipes de service à domicile des CSSS.

Certes, des initiatives ont déjà été mises en place dans certains lieux pour résoudre ces défaillances de coordination, mais le problème perdure. D'autant plus que le peu de ressources disponibles obligent les organismes à faire beaucoup avec souvent peu de moyens et à agir au quotidien dans un contexte d'urgence. Ce type de situation leur laisse peu de temps pour mener une réflexion politique et développer l'action revendicatrice auprès de leurs partenaires du secteur public et de l'État français ou québécois. Or, si certaines de ces associations sont devenues des acteurs importants en terme de services et de soutien à domicile aux personnes vieillissantes, notamment en France, certains n'hésitent pas à les décrire comme des « nains » sur le plan politique puisque la dimension organisationnelle de leurs activités semble leur laisser peu de disponibilité pour la mise en avant d'une action politique revendicatrice visant à accroître leurs ressources et leur capacité à s'inscrire dans une dynamique de co-construction des politiques publiques qui touchent les populations avec lesquelles elles travaillent. Des

travaux antérieurs ont mené à des conclusions semblables au Québec (mais pas nécessairement pour les mêmes raisons) pour les entreprises d'économie sociale en aide domestique (Jetté et Vaillancourt, 2011 ; Vaillancourt et Jetté, 2009).

5. Travail de la relation, émotions au travail et invisibilité du travail de care⁸

Au cœur de l'espace intime du domicile des personnes âgées, la dimension affective et émotionnelle occupe une place centrale et particulière dans la construction des pratiques professionnelles. En effet, on peut penser qu'en raison du contexte dans lequel elles se placent (l'espace intime de personnes âgées vulnérables, pour certaines en détresse sociale et humaine, pour d'autres en prise avec des pensées morbides), ces pratiques prennent appui sur des modèles personnels jalonnés par le relationnel et l'émotionnel. L'intervention au sein de l'espace intime d'autrui viendrait exacerber cette dimension.

Les interventions des aides à domicile dans le champ de la vieillesse posent de manière particulière la question des « émotions » et de la « professionnalisation de l'intime ». Il est clair pour nous que le public concerné oriente, selon son degré de vulnérabilité, la mobilisation de ressources personnelles de l'aide à domicile et l'activation chez elle de ressorts d'action informels et expérientiels mobilisés en vue d'une résolution de problème. Un de ces ressorts identifié renvoie au concept de « travail émotionnel » tel que défini par Arlie Hochschild (2003), qui détecte dans les métiers de la relation, dont ceux du travail social, un travail des émotions qui consiste à gérer ses propres émotions et à ne rien laisser paraître de ses ressentis, tout en gérant les émotions de l'autre afin de l'apaiser.

Pour autant, il apparaît clairement, et certains *focus group* menés au Québec auprès des préposées en aide domestique en témoignent, un paradoxe majeur sur le fait que le travail, certes relationnel, mais plus encore émotionnel, exercé par les aides à domicile au cours de leur mission, procure autant de gratifications symboliques que d'expressions d'un mal être

⁸ Nous considérons que ces deux réalités du travail des aides et des préposées à domicile, c'est-à-dire créer du lien dans le cadre d'un travail relationnel, et contenir les émotions de l'autre et les siennes dans l'exercice du soutien à domicile — ce que nous pourrions désigner, à la suite d'Avril (2014), comme un travail émotionnel — appartiennent à la dimension des "ressources personnelles" sur lesquelles se construit une partie du travail des aides à domicile. Cette dimension est celle qui permet le travail de *care* (prendre soin de l'autre).

professionnel important, source d'épuisement mental. Ce constat est à mettre en lien avec l'invisibilité et la non-valorisation des ressources personnelles sur lesquelles s'appuie l'aide à domicile pour soutenir tant bien que mal la personne âgée à son domicile (Ennuyer, 2003).

Cette double dimension relationnelle et émotionnelle du service n'est pas étrangère au travail de « *care* » mis en l'avant par certains théoriciens. Joan Tronto définit le travail de *care* comme « tout ce que nous faisons pour maintenir, perpétuer et réparer notre “monde” de sorte que nous puissions y vivre aussi bien que possible ». Pour B. Ravon, « cette attention portée à la personne et à ses entours suppose de la présence, de la disponibilité, le sens du concret, le “sens de la situation” : toutes ces qualités peuvent être ramassées sous la notion de *care* (souci d'autrui, sollicitude, attention, prendre soin) » (Ravon, 2014).

Or, bien que les caractéristiques du travail effectué par les aides à domicile et les préposées en aide domestique en lien avec les dimensions relationnelle et émotionnelle, au Québec comme en France, relèvent du travail de *care* dans la veille et le soutien apportés aux personnes les plus vulnérables, notre collecte de données ne permet pas d'établir que cette dimension est objectivement prise en compte, tant par le champ professionnel qui emploie les aides à domicile, que par les politiques publiques qui impulsent les dispositifs de soutien à domicile. De la même façon, les compétences que développent les intervenantes à domicile dans la façon de concilier l'efficacité technique et l'interactivité avec les personnes âgées (Messaoudi, 2012) ne semblent pas de prime abord être prises en compte dans l'évaluation de la qualité du service rendu.

Il transparaît assez clairement des entretiens menés que la faible visibilité du travail de *care* chez les aides à domicile correspond à une forme de négation, qu'elle soit intentionnelle ou non, de la part des représentants associatifs, des cadres de direction et des financeurs, d'une compétence chez les intervenant-e-s à domicile à créer de la relation, à prendre soin et à gérer la détresse et les émotions de l'autre, tout en étant dans une capacité de « discernement des besoins » afin de proposer les « réponses les plus appropriées aux personnes concernées (Paperman 2005, in Messaoudi, 2012). De fait, toute la « part sensible » (Ravon, 2014) du travail que les aides à domicile mettent en scène, presque sur mesure, est passée sous silence, comme s'il était problématique d'en faire une compétence fondamentale des interventions de soutien à domicile pour les personnes âgées. En outre, lorsque ces facultés sont repérées, elles

sont systématiquement imputées à des dispositions et à des qualités naturelles, intrinsèques à la personne et non pas à des caractéristiques objectives inscrites dans un référentiel de métier, qui correspondent à une qualification (expérience, formation, diplôme) et justifient un niveau de salaire. Alors que ces dites qualités sont recherchées majoritairement chez les recruteurs lors des entretiens d'embauche, peu de place existe par la suite, dans le cadre général et la prescription du travail réel, pour les reconnaître, les gratifier, les étayer et les monnayer. De cette façon, le travail de care apparaît comme un objet invisible dont il s'agit de saisir l'analyse pour mettre au jour les compétences cachées des intervenantes à domicile (Benneli et Modak, 2010).

6. La standardisation des pratiques et l'ajustement du cadre prescrit

A côté de cette invisibilité du travail de *care*, il est frappant de constater à quel point les normes de travail modulées par la NGP, au Québec mais également en France, sont ultra standardisées, alors même qu'on entend partout que chaque personne est unique et nécessite une prise en charge particulière. En effet, d'importants efforts sont réalisés de la part des directions d'organisme pour quantifier, normaliser, contrôler et uniformiser l'ensemble des pratiques, ce qui laisse peu de place à l'innovation et aux marges de créativité des aides à domicile (par exemple, la démarche qualité de l'association qui a supprimé le carnet de liaison et obligé les aides à domicile de cocher des cases identifiant les actions formelles réalisées).

Cette tendance massive à la standardisation des pratiques dans le champ de l'aide à domicile (démarche qualité, normalisation de l'action) entre en contradiction avec l'injonction politique forte issue des nouveaux cadres législatifs en France dans le champ médico-social et de la vieillesse (lois 2002 et 2005) et au Québec (MSSS, 2003 ; 2004) qui préconisent une prise en charge personnalisée de l'utilisateur. Ce paradoxe peut générer auprès des aides à domicile des troubles dans la professionnalité (Ravon, 2014). Pour autant, nous avons pu déceler, au Québec, comme en France, des formes de « ruse » (Vidal-Nacquet, 2012) de la part des intervenants afin de contourner le cadre prescrit et standardisé de leur périmètre d'intervention pour laisser place aux activités invisibles qui ont trait aux dimensions relationnelles et émotionnelles de l'intervention à domicile.

Cela revient à dire que le travail de *care* opère aux marges du cadre prescrit de l'intervention et se trouve appuyé par les seules ressources personnelles de l'intervenant afin de proposer un soutien adapté aux besoins de la personne. Dans ce contexte, ces professionnels de la relation, aux prises avec des injonctions paradoxales, sont amenés à recomposer le cadre de l'action pour en personnaliser les effets et rendre plus efficient l'accompagnement au domicile des personnes. Ce constat rejoint encore une fois les analyses de Bertrand Ravon à propos de l'accompagnement des personnes vulnérables, quand il précise que « les réponses des professionnels ne sont pas seulement l'application de principes 'top down' : elles s'inventent sur les lieux de l'exercice du métier, en prise avec des situations les plus singulières » (Ravon, 2014 : 4).

Par ce constat, il devient plus clair que les aides à domicile remplissent une mission plus élargie que le mandat pour lequel elles sont recrutées et qui consiste à effectuer des tâches ménagères auprès des personnes âgées. De fait, on comprend pourquoi le mouvement de professionnalisation du secteur et la reconnaissance sociale de ces femmes dispensatrices de *care* est encore loin d'être acquise (Alvarez, 2010).

7. Une absence récurrente de collectif de travail et d'une culture de travail institutionnelle et interdisciplinaire

L'analyse des premiers résultats de notre recherche en France, établissait déjà le constat d'une absence d'espaces de régulation collective au sein des associations qui recrutent les aides à domicile, de type analyse de la pratique, supervision ou encore travail en équipe. Les seules réunions auxquelles nous avons pu assister en France, sont des réunions de planning, mais ne constituent pas un lieu de suivi des situations (coordination et continuité du lien). N'ayant pas été prévues à l'origine pour procéder à l'analyse de la pratique avec des superviseurs extérieurs à l'institution, ces instances où l'on peut toutefois parler des « problèmes » peuvent vite (ainsi que les personnes qui les animent) être débordées par les plaintes exprimées par les salariés sur leurs conditions de travail. En outre, le fait que ces instances, en tout cas en France, soient animées par des bénévoles (président et vice-président dans la plupart des cas), peut renforcer le caractère paternaliste des modes de management propres à ce contexte d'action.

De cette manière, les *focus group* que nous avons animés, au Québec comme en France, ont révélé un besoin accru de la part des aides à domicile de parler de leur travail et de rendre lisibles les multiples ressorts d'action sur lesquels elles s'appuient et les dysfonctionnements institutionnels auxquels elles sont confrontées. Sur la question des formations, même si celles-ci sont plus qu'avant proposées aux salariées (résultat des démarches qualité), elles portent essentiellement sur les dimensions techniques du métier (faire une toilette, le ménage...). Très peu de formations proposent une sensibilisation à l'écoute, un apprentissage à la gestion des émotions et un repérage des situations de souffrance au travail. Au Québec, une norme professionnelle avec apprentissage en milieu de travail visant le métier de préposée d'aide à domicile a été adoptée en 2009 (CSMO-ÉSAC, 2011) et mise en pratique à partir de 2012. Cette formation donne droit à une certification à partir de l'atteinte d'objectifs touchant six compétences. Néanmoins, la question de la dimension relationnelle du service demeure marginale dans ce programme de certification, certains acteurs associés à l'élaboration de cette norme voyant dans l'ouverture d'une telle dimension du service un danger de substitution d'emploi avec les travailleurs du secteur public, notamment avec les auxiliaires familiales de CLSC.

Par ailleurs, au moment où se multiplient les injonctions du travail ensemble dans le cadre d'une personnalisation de plus en plus grande de l'accompagnement des publics, la nécessité d'un travail en réseau dans le secteur de l'aide domestique échappe aux cadres d'action des aides à domicile. Cette absence de coordination et de travail avec les autres rend plus prégnante encore l'invisibilité et le processus de dévalorisation du travail de *care* exercé par les aides à domicile.

Plus encore que le sur-engagement de soi décrit par l'ensemble des aides à domicile, de façon très significative lors des *focus group*, la non-reconnaissance du travail de *care* et la non-validité par les associations et les personnels encadrants des ajustements opérés pour soutenir au mieux les personnes vulnérables, peuvent être la cause d'un épuisement professionnel et psychologique, générer du *turn-over* et des dysfonctionnements institutionnels et avoir des incidences délétères sur les situations de prise en charge.

Bien que fortement isolées d'un point de vue institutionnel, les aides à domicile semblent toutefois construire des espaces informels et clandestins de régulation. Les aides à domicile

font preuve en effet de beaucoup d'ingéniosité dans le bricolage et l'adaptation du cadre prescrit et semblent instaurer des modes de coopération au-delà de ce qui est balisé et permis par l'institution. Par exemple, les aides domestiques recourent à des *post-it* pour diffuser l'information qu'elles ne peuvent plus transmettre par le carnet de liaison. Nous pourrions aussi signaler le détournement du « bureau » comme instance de régulation institutionnelle dans la mesure où certaines pratiques des aides à domicile ne peuvent s'y afficher ouvertement.

Comme « travail prescrit » ne se traduit pas *stricto sensu*, loin s'en faut, par « travail réel », il est donc possible d'entrevoir dans cet écart et dans les ajustements et marges d'adaptation, un espace des possibles et de recomposition des pratiques et des identités professionnelles qui pourraient, à certaines conditions, susciter l'émergence d'innovations sociales. Les théories de l'innovation, particulièrement celle de Norbert Alter (2000), ont permis de démontrer que « le succès de l'innovation résulte de la capacité des acteurs à ne pas respecter totalement les règles de l'organisation mais inversement, à en transgresser certaines pour se placer de cette manière et au moins partiellement, en porte à faux avec l'ordre établi » (Boussard, 2002 : 246). Mais les acteurs porteurs d'innovation doivent prendre des risques pour contourner le cadre et déployer une énergie importante qui engage des coûts (notamment humains) parfois supérieurs aux gains permis (Akrich, Callon et Latour, 1998). Or, dans un cadre de plus en plus contraint sur les plans financier et politique et en l'absence de logiques organisationnelles qui favorisent la formation de collectifs de travail, on peut s'interroger sur la capacité des personnels d'encadrement à gérer ce potentiel d'innovation.

Conclusion

Les analyses présentées dans ce texte restent à approfondir. Mais nous pouvons d'ores et déjà avancer un certain nombre de constats quant aux recoupements à faire entre les situations française et québécoise dans le domaine des services à domicile. D'abord, tant au Québec qu'en France, — et malgré des structures de services assez différentes — les pratiques de management issues de la Nouvelle gestion publique semblent avoir orienté l'évolution des arrangements institutionnels au cours des dernières années. L'adoption de dispositifs de mise en concurrence et de *bench marking* des deux côtés de l'Atlantique témoigne de cette

commune vision du développement des services par l'État.

Des éléments de convergence ont aussi été relevés concernant certains aspects de la professionnalité, notamment la faible prise en compte des dimensions relationnelle et émotionnelle des services et la persistance de conditions de travail plutôt difficiles pour les aides à domicile. Cette situation n'est pas sans rapport avec le faible poids politique des milieux associatifs et de l'ÉSS qui peinent à faire reconnaître la légitimité de leurs revendications face à des pouvoirs publics obnubilés par les questions budgétaires. La dynamique de concurrence semble ainsi avoir pris le pas sur celui de la co-construction et du partenariat, et engendré un *welfare mix* misant principalement sur les principes du monde marchand. Certes, cet état de fait n'est pas une fatalité et les acteurs du tiers secteur tentent de s'organiser tant bien que mal pour ne pas être complètement instrumentalisés et retrouver une certaine autonomie face aux diktats d'un État aux penchants résolument tutélaires. Mais il faut tenir compte que cette évolution des services à domicile s'inscrit dans une lutte plus large où s'affronte sur la scène sociétale, d'une part, les principes d'optimisation, de calculabilité et de performance et, d'autre part, ceux de proximité, de réciprocité et de participation sociale. Nul doute que dans cet affrontement où se joue rien de moins que le maintien d'une certaine humanisation et démocratisation des services, tant au Québec qu'en France, la capacité de mobilisation des milieux associatifs et de l'ÉSS ainsi que la recherche d'alliances avec d'autres acteurs concernés — et au premier chef les personnes utilisatrices des services elles-mêmes — vont s'avérer cruciales au cours des prochaines années.

Bibliographie

Alter N., 2000, *L'Innovation ordinaire*, Paris, PUF.

Alvarez S., 2010, « Le secteur de l'aide à domicile en France : entre l'imaginaire domestique et l'invisibilité du travail de 'care' professionnel », communication Laboratoire PACTE, Université de Grenoble 2.

Akrich M., Callon M. et B. Latour, 1988, « À quoi sert le succès des innovations ? », *Gérer et Comprendre, Annales des Mines*, n°11-12, pp. 4-17 et pp. 14-29.

Avril C., 2014, *Les aides à domicile. Un autre monde populaire*, Paris, La Dispute.

Bellot, C., Brisson, M. et C. Jetté (sous la direction de), 2013, *Le travail social et la nouvelle gestion publique : enjeux et défis*, Québec, PUQ.

Benneli, N. et M. Modak, 2010, « Analyser un objet invisible : le travail de care », *Revue française de sociologie*, vol. 51, pp.39-60.

- Boussard V., 2002, *Le socio-manager. Sociologies pour une pratique managériale*, Paris, Dunod.
- Comité sectoriel de main-d'œuvre en économie sociale et action communautaire (CSMO-ÉSAC), 2011, *Bilan final. Norme professionnelle et programme d'apprentissage en milieu de travail (PAMT). Métier de préposée d'aide à domicile*, Montréal.
- Ennuyer B., 2003, « Les aides à domicile : une profession qui bouge. Un rôle clé dans le maintien à domicile, mais toujours un manque de reconnaissance sociale », *Gérontologie et société*, n° 104.
- Evers, A. et A.-M. Guillemard (sous la direction de), 2013, *Social Policy and Citizenship. The Changing Landscape*, New York, Oxford University Press.
- Evers A. et J.-L. Laville, 2004, « Social Services by social enterprises ; on the possible contributions of hybrid organizations and a civil society », dans Evers, A. et J.-L. Laville (sous la direction de), *The Third Sector in Europe*, Royaume-Uni et É.-U., Éd. Edward Elgar, pp.237-255.
- Hennion A., et Vidal-Nacquet P., 2012, « Une ethnographie de la relation d'aide : de la ruse à la fiction, ou comment concilier protection et autonomie », rapport de recherche pour la MiRe.
- Hochschild Arlie R., 2003, « Travail émotionnel, règles de sentiments et structure sociale », *Travailler*, n° 9, pp.19-49.
- Jany-Catrice, F. et M. Lefebvre, 2012, « Stratégies associatives face aux risques de banalisation dans les services à la personnes » dans Petrella, F. (sous la direction de), *Aide à domicile et services à la personne. Les associations dans la tourmente*, Rennes, PUR, 45-60.
- Jetté, C. et Y. Vaillancourt, 2011, « Social Economy and Home Care Services in Quebec : coproduction or coconstruction », *Voluntas : International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 22, pp.48-69.
- Jetté, C., Lévesque, B., Mager, L. et Y. Vaillancourt, 2000, *Économie sociale et transformation de l'État-providence dans le domaine de la santé et du bien-être : une recension des écrits (1990-2000)*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Messaoudi, D., 2012, « L'adaptation de la qualité aux attentes des personnes âgées : quelle innovation du modèle associatif ? », in Petrella, F., *Aide à domicile et services à la personne. Les associations dans la tourmente*, Rennes, PUR, pp. 83-100.
- Ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS), 2004, *Chez soi : le premier choix. Précisions pour favoriser l'implantation de la politique de soutien à domicile*, Québec, Gouvernement du Québec.
- Ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS), 2003, *Chez soi : le premier choix. La politique de soutien à domicile*, Québec, Gouvernement du Québec.
- Peroz, J.-D., 2013, *Les politiques sociales en France*, Paris, Dunod.
- Ravon B., 2013 et 2014, « L'accompagnement des personnes vulnérables : troubles dans la professionnalité », (texte inédit qui reprend la plupart des éléments exposés dans différentes conférences prononcées en 2013 et 2014).
- Tronto J., 1993, *Un monde vulnérable. Pour une politique du care*, Paris, La Découverte.
- Vaillancourt, Y. et C. Jetté, avec la collaboration de P. Leclerc, 2009, *Les arrangements institutionnels entre l'État québécois et les entreprises d'économie sociale en aide domestique. Une analyse sociopolitique de l'économie sociale dans les services de soutien à domicile*, Montréal, Éditions Vie Économique [EVE].
- Vaillancourt, Y., Aubry, F. et C. Jetté (sous la direction de), 2003, *L'économie sociale dans les services à domicile*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

Le service civique crée-t-il un nouveau cadre de travail dans le secteur associatif français ?

*Florence IHADDADÈNE,
Institutions et dynamiques historiques de l'économie et de la société (IDHES),
Université Paris Ouest*

Résumé :

Le service civique est présenté, depuis sa création en 2010, comme un nouveau statut d'engagement dans le secteur non lucratif. Inscrit dans une histoire longue de dispositifs à destination des 16 à 25 ans, il apparaît moins comme un nouveau type de contrat que comme l'indicateur d'une réelle transformation des politiques de prise en charge de la jeunesse. Dans sa mise en œuvre même, les acteurs du dispositif peinent à inventer un nouveau cadre de travail.

Mots-clés : secteur associatif, politiques publiques de la jeunesse, volontariat, employabilité.

Abstract:

In 2010, the French service civique was established to provide non-profit organizations with a new status for hiring. Since then, it triggered significant transformations throughout history of youth policies and not only a new kind of hiring contract. Indeed, actors seem hardly able to create a new working organization as they are implementing it.

Keywords : non-profit organizations, public youth policies, volunteering, employability.

Introduction : Le service civique, dispositif phare des politiques publiques françaises en matière de jeunesse

Depuis sa création en mars 2010, le service civique français est au cœur des politiques d'insertion à destination de la jeunesse. Sa constante montée en puissance montre l'enthousiasme des différents acteurs de la vie associative française et de la prise en charge de la jeunesse. Par ailleurs, plusieurs ministères ont investi cet outil contribuant ainsi à son développement et le président de la République François Hollande, y fait fréquemment référence comme l'un de ses engagements forts¹. Présenté comme une nouvelle forme de l'engagement citoyen, il s'inscrit en réalité dans une histoire longue de la mise au travail des « jeunes » dans le secteur associatif, dans la lignée de dispositifs proches, situé au croisement de politiques de la jeunesse et de l'emploi, héritage tout autant de la conscription que de

¹ Ce fut le cas lors de sa conférence de presse du 18 septembre 2014, où il rappelait sa volonté de « l'élargir autant que possible ». Les événements à Charlie Hebdo en janvier 2015 furent l'occasion d'augmenter les objectifs. François Hollande s'engageait alors à en faire un dispositif « universel », c'est-à-dire accessible à tous ceux qui en feraient la demande.

l'objection de conscience et inspiré de programmes américains comme AmeriCorps².

Alors qu'il devait s'inscrire dans une politique globale de la jeunesse, proposée notamment par la Commission de concertation pour une politique de la jeunesse en 2009, le service civique est le principal dispositif à destination des « jeunes » sur lequel se concentrent la communication et les moyens des ministères impliqués. De nombreuses associations lui reprochent de « cannibaliser » les budgets du programme Jeunesse et Vie associative, comme s'en fait la porte-parole et la sénatrice Claudine Lepage dans une intervention au Sénat datant de décembre 2010³.

Si le volontariat existait déjà dans le monde associatif, le service civique, créé en 2010, vise à le généraliser. Ce nouveau contrat, inscrit au Code du service national, s'adresse à des individus de 16 à 25 ans, femmes et hommes, qui s'engagent pour une durée de 6 à 12 mois, au sein d'une structure à but non lucratif (associations, mais aussi collectivités locales, établissements d'enseignement, et bientôt, probablement, fondations d'entreprises⁴). Avec un objectif de 100 000 « engagés en service civique » en 2014 (au 25 juin 2013, ils étaient près de 46 000 à être passés par le dispositif), ce statut permet le recours à un nouveau type de ressources humaines pour ces structures. Le volontariat se différencie du bénévolat par une indemnisation de l'engagement (environ 570 € par mois, pris en charge en quasi-totalité par l'Etat), par une contractualisation des horaires (autour de 24 heures par semaine), ainsi que par l'ouverture de certains droits sociaux (cotisations pour les annuités à la retraite, sécurité sociale, mais pas de couverture chômage). Il est supposé se distinguer du salariat par l'absence de subordination à une hiérarchie et la non-obligation de résultats. Sur le terrain, pourtant, les frontières entre ces deux statuts semblent difficiles à définir et de nombreux acteurs du monde associatif ou syndical ont attiré l'attention des pouvoirs publics sur les dangers de cette confusion : indemnité plutôt que salaire, formation « civique et citoyenne » plutôt que formation professionnelle. Sans en faire des employés, le service civique introduit des

² Programme mis en vigueur par le National and Community Service Trust Act of 1993, soutenu par Bill Clinton

³ Intervention au Sénat, décembre 2010, Claudine Lepage : « La montée en puissance financière du dispositif, avec la progression spectaculaire à + 143% des crédits dévolus à la sous-action service civique est bienvenue. Mais le service civique ne doit pas « cannibaliser » le budget du programme Jeunesse et Vie associative. En effet, à périmètre constant, ce programme subit une baisse de plus de 20%. »

⁴ La loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire les inclut effectivement dans les structures dites d'Economie Sociale et Solidaire (ESS) qui pourrait, à terme, être le cadre d'accueil des volontaires en service civique.

travailleurs – c’est du moins ainsi que se définissent bon nombre de volontaires [Simonet, 2010]. Le volontariat apparaît, par certains aspects, comme un sous-salariat, dans un secteur dont les statuts « traditionnels » apparaissent déjà difficiles à délimiter et qui connaît une précarité importante [Hély, 2009]. Le service civique est-il facteur d’un nouveau statut de l’emploi dans le secteur associatif ou, au contraire, ne fait-il que reproduire des situations qui lui ont préexisté ? Pour mieux saisir ce que transforme le service civique dans le travail associatif, il nous faut le comparer aux statuts proches dont il est l’héritage et mettre en évidence les transformations de la prise en charge de la jeunesse en France. Il nous sera ensuite possible d’interroger, en pratique, l’instauration de ces « nouveaux cadres de travail ».

Méthodologie d'enquête :

Cet article s'inscrit dans un travail de thèse débuté en 2013, réalisé en CIFRE (Convention Industrielle de Formation par la Recherche), au sein d'une importante fédération d'associations, l'une des plus importantes structures d'accueil de volontaires en France. Cette enquête s'appuie sur des données de différents types :

- Une base de données, réalisée par l'association, recueillant les contacts des volontaires, leurs thème(s) de mission(s), et quelques données sociodémographiques (âge, niveau de diplôme, lieu de résidence...)
- Les archives de la structure qui permettent une comparaison des profils des volontaires avec les statuts précédents.
- Trois questionnaires de suivi de cohorte, envoyés à 1050 volontaires (au début, à la fin, et un an après leur mission). Le troisième questionnaire étant en cours de passation, on ne trouvera ici que les résultats des deux premiers.
- Quatre monographies analysant les usages du service civique sur des territoires différents : un département rural, un département de banlieue parisienne, une région post industrielle et, enfin, un DOM-TOM. Ces monographies ont été l'occasion d'entretiens avec des volontaires (une soixantaine en tout), des tuteurs, des responsables de structures, des acteurs des politiques publiques locales ou départementales ou d'autres structures associatives.
- Enfin, la posture de salariée du siège national de l'association a rendu possible l'observation de nombreuses réunions inter-associatives, des plateformes et comités créés pour évaluer le dispositif, des formations des acteurs locaux de la structure, de formations de tuteurs et de volontaires notamment. La vie quotidienne dans la structure a favorisé l'accès aux données et permis d'affiner, voire de développer, certaines questions de recherche.

1. Une transformation des instances chargées de la jeunesse

Lors d'une conférence à l'Ecole Normale Supérieure en mai 2010, Martin Hirsch, alors haut-commissaire aux solidarités actives contre la pauvreté et à la **jeunesse, qui a porté le projet de loi sur le service civique**, évoque l'histoire du service civique, héritage, selon lui, tout autant du service militaire que de l'objection de conscience et du lobbying réalisé par l'association Unis-Cité pour faire entrer dans le débat public le volontariat à l'américaine (AmeriCorps, PeaceCorps, etc.).

Le service civique n'est pas le premier contrat de volontariat créé en France depuis la suspension du service militaire obligatoire. Pour autant l'ampleur de son développement est incomparable à celui des dispositifs qui l'ont précédé. (Le précédent statut de « service civil volontaire » n'a concerné que 2 500 jeunes à 3 000 jeunes entre 2006 et 2008, alors que l'objectif visé était de 50 000⁵.) Son succès s'explique en partie par le contexte dans lequel il a été mis en place, à la croisée d'intérêts politiques différents. En effet, le service civique est présenté comme une réponse aux multiples enjeux de la question sociale « jeune » [Nicole-Drancourt, 2000] : chômage, oisiveté, délinquance, manque d'intégration sociale, décrochage scolaire, etc. La question « jeune » est ici traitée par le prisme du contrôle social. Nous verrons que, plus qu'une innovation en matière de cadres de travail, ces évolutions montrent une modification des prises en charge de la jeunesse, et de sa mise au travail.

1. 1. Du service militaire obligatoire aux contrats de volontariats

Déjà en 1996, à la suspension du service militaire, Jacques Chirac, président de la République, abordait l'idée de conserver un service civil permettant la mixité sociale que promettait la conscription⁶. C'est effectivement en son sein que se sont développés les premiers « services civils ». En 1965 est créée la « coopération » qui relève de l'obligation militaire. Les appelés de ce service sont principalement affectés dans des entreprises privées (banques et sociétés commerciales) mais également à la gendarmerie (dès 1971), puis à la police (à partir de 1986). Ces formes sont critiquées mais certains y voient des intérêts pour l'Etat, comme « le moyen

⁵ Rapport de l'Agence pour le Volontariat Etudiant, 26 août 2008.

⁶ Cf. L'annonce par Jacques Chirac de la Professionnalisation des Armées, Journal Télévisé du 22 février 1996, archive par l'Institut National de l'Audiovisuel et la loi du 28 octobre 1997

d'éviter de créer des emplois publics indispensables pour la couverture des besoins sociaux. »⁷ En 1993, les formes civiles légales du service militaire représentent ainsi près de 8% des incorporés [Auvray, 1998 :238]. Ainsi, quand Jacques Chirac annonce sa volonté de professionnaliser les armées, en 1996, il propose que soit prolongée la possibilité de s'engager « au service de la société civile » pour les « jeunes », qui précéderait leur arrivée sur le marché du travail et ne concernerait que des volontaires (hommes et femmes). Le service militaire, alors, apparaissait inégalitaire⁸. Facilement évité par ceux qui pouvaient se dérober, il ne s'adressait qu'aux hommes (et c'est sans doute une transformation majeure de l'insertion professionnelle différenciée sexuellement qu'il faut lire dans ces changements de statuts⁹).

Si le service civil est largement inspiré des obligations militaires (en témoigne son inscription au code du service national), il est également l'héritage du refus de prendre les armes. L'objection de conscience, tolérée à partir de 1963 et facilitée à partir de 1983, était déjà réalisée dans le secteur associatif, ou du moins, de l'intérêt général (à son début, une partie du service devait être réalisée à l'Office national des forêts). La loi Joxe de 1983 rend possible l'obtention du statut d'objecteur sans nécessaire justification et supprime l'interdiction de propagande jusqu'alors en vigueur. Les objecteurs rejoignent alors massivement des associations, qui entament une période de forte croissance de la salarisation [Hély, 2009].

En parallèle, l'association Unis-Cité, née de la rencontre de trois étudiantes de l'École Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales (ESSEC) avec une étudiante de Yale, est créée en 1994 pour « tester l'intérêt de développer en France le concept de Service civique tel que créé par l'association américaine City Year, qui avait servi de modèle au président Clinton pour lancer en 1993 AmeriCorps, le Service civique américain. »¹⁰ Largement inspiré par les programmes américains de lutte contre le chômage des jeunes, il participe, selon Maud Simonet, d'un « transfert culturel » en matière de politiques de mise au travail [Simonet, 2008].

⁷ Avice E, « Le soldat-citoyen », Le Monde, 3 juillet 1980. Cité par Auvray, 2008, p.238

⁸ En 1989, Jacques Boyon, après avoir quitté ses fonctions de secrétaire d'Etat à la défense, déclarait : « Le service national n'est plus égalitaire. On essaie de démontrer qu'il est égalitaire. J'ai moi-même essayé de le démontrer pendant deux ans. Je dois dire que je n'étais pas convaincu de ce que je disais moi-même. »

⁹ Effectivement, si le service militaire et l'objection de conscience ne s'adressaient qu'à des hommes, le service civique accueille 60% de femmes. Cette féminisation apparaît être un élément important, puisqu'il était fréquemment attribué un enjeu de socialisation sexuée (notamment de virilisation) au service militaire, que ne prétend pas prendre en charge le service civique. Cependant, étant donné la place des femmes dans l'économie sociale et solidaire (69,5% des salariés sont des femmes), dans un emploi souvent précaire et morcelé [Cottin-Marx, 2011], le service civique peut être vecteur (ou du moins reflet) d'une insertion professionnelle genrée dans ce secteur.

¹⁰ Statuts de l'Association Unis-Cité.

L'association promeut un service civique volontaire dont elle parvient, par un lobbying fort, à faire un objet de débat public. Ainsi, en 2000, la loi crée un statut de volontariat civil, cadre à plusieurs types d'engagements, notamment le Volontariat Civil de Cohésion Sociale et de Solidarité¹¹.

Si ces formes de « services civils » apparaissent différentes et semblent faire appel à des cadres de références divers, les volontaires regroupés sous des statuts divers effectuent la plupart du temps le même type de tâches. Ainsi, lors des entretiens réalisés sur le terrain, les objecteurs de conscience, les coopérants et les volontaires associatifs ont eu en charge des missions d'animation (ce fut aussi souvent le cas des emplois-jeunes), d'accompagnement de publics en difficultés ou encore de communication pour la structure. Les missions de « sensibilisation » que l'on retrouve dans ces programmes sont encore nombreuses. Si ce n'est par le type de contrat, c'est donc probablement par l'activité qu'il faut lire les points communs entre ces différents statuts.

1.2. Une réponse à la nouvelle « question sociale jeune ».

En parallèle de ces différents statuts, le traitement de la jeunesse se transforme. Le début des années 2000 voit émerger la « nouvelle question jeune », dans un contexte d'augmentation des discours publics sur la « précarité » et les difficultés sociales et professionnelles rencontrées par les jeunes. La croissance du « chômage des moins de 25 ans », pourtant discutable¹², inquiète. Les sociologues notent une transformation des parcours des jeunes adultes qui s'insèrent plus difficilement sur le marché du travail, poursuivent leurs études ou, au contraire, décrochent du système scolaire de plus en plus tôt [Baudelot et Establet, 2000]. Parallèlement aux revendications de l'Union Nationale des Etudiants Français (principal syndicat étudiant), quant à la reconnaissance d'un statut étudiant financé, le collectif

¹¹ Loi n°2000-242 du 14 mars 2000.

¹² Déjà en 1999, Bernard Friot évoque le « grossier » mensonge du chômage des jeunes, qui « consiste à tirer d'un chiffre exact (le taux de chômage des actifs de 15 à 24 ans est de 25%) une proposition fautive (un jeune sur quatre est au chômage) : les actifs ne constituant que 30% de cette tranche d'âge le chômage ne concerne que le quart de 30% des jeunes, soit les 7 à 8% observés dans le reste de la population. » cf. Friot, B. (1999) Et la cotisation sociale créera l'emploi. Ed. La Dispute. De la même façon, Chantal Nicole-Drancourt, dans son analyse de la situation des jeunes dans la société présalariale met en évidence l'ancienneté de leur marginalisation face au « marché du travail ». Ce phénomène n'aurait donc rien de conjoncturel. Cf. Nicole-Drancourt C. (2000) op.cit.

Génération Précaire se crée et milite pour un cadre plus sécurisant pour les stagiaires¹³.

Les discours sur l'inactivité des 16-25 ans vont trouver un écho dans la question sécuritaire, devenue, elle aussi, une question de jeunesse. Ainsi, les « émeutes de banlieues » de novembre 2005 relancent l'idée que les jeunes peuvent se révéler une « force dangereuse » et qu'il est nécessaire de les « occuper » [Castel, 1999]. Un an plus tard, en 2006, la lutte contre le Contrat Premier Embauche (CPE) et l'abandon du projet de loi, mettent à nouveau au premier plan la précarisation croissante du travail des jeunes, et plus spécifiquement celle des étudiants. Les « débordements » médiatisés des manifestations alimentent les discours sur l'insécurité, et complètent, notamment, les déclarations du Ministre de l'intérieur alors en exercice, Nicolas Sarkozy, quant à la délinquance en « banlieue ». Le début de la campagne présidentielle, qui oppose Ségolène Royal et Nicolas Sarkozy, axée en grande partie sur la question sécuritaire et sur la déroute des jeunes des « cités », augmente l'impact des débats précédents.

En toile de fond des enjeux de chômage ou d'insécurité, le contexte associatif aussi a concouru à la mise en place (et au succès) du service civique. En effet, le secteur a connu une salarisation rapide rendant possible l'émergence de réelles « entreprises associatives » [Hély, 2011] et augmentant ses besoins en main-d'œuvre. Ses relations aux financeurs publics ont changé rendant de plus en plus systématique la mise en concurrence par appels d'offres au détriment de la subvention publique et mettant en difficulté des associations peu armées face à ce type de démarche [Tchernonog, 2012]. Le service civique est présenté dans un contexte de crise « du lien social » comme un contrat d'insertion sociale, à destination de « jeunes inoccupés et inactifs ». Mais il répond aussi à un besoin de main-d'œuvre dans un secteur de plus en plus salarié, qui voit ses missions augmenter et ses financements diminuer [Hély, 2009].

Finalement, en 2010, la conjoncture politique et sociale et la nomination de Martin Hirsch (issu du monde associatif et fils de haut-fonctionnaire) au haut-commissaire à la jeunesse, rend possible la création du service civique. Depuis la promulgation de la loi, les objectifs enflent, les ministères sont de plus en plus nombreux à contribuer au dispositif, et les candidats sont au rendez-vous. Fin 2013, on estimait à 60 000 le nombre d'individus passés par le dispositif.

¹³ Sur ce sujet, lire Casta A, 2015, « Le premier projet d'allocation d'études de l'UNEF » in Casta, A., Porte, E. (dir.), L'autonomie en mouvements: revendications syndicales et mobilisations étudiantes. Paris, Syllepse, Collection Germe.

1.3. De l'instruction militaire à la vie associative : une transformation de la prise en charge de la jeunesse

Du service militaire obligatoire au service civique volontaire, ce sont les instances en charge de la jeunesse qui ont changé. La formation des citoyens est passée de l'instruction militaire à la vie associative. C'est désormais le secteur associatif qui a la charge d'« activer la jeunesse »¹⁴. Si les formes de mise à l'emploi des arrivants sur le marché du travail ont finalement peu évolué, les représentations de la citoyenneté sociale des jeunes ont changé. De « servir la patrie » à « s'engager pour la société », les attentes envers les jeunes ne sont plus tout à fait les mêmes. Les discours sur l'inactivité des jeunes rejoignent les rhétoriques de l'assistanat et de la baisse du lien social, entraînant, pour les 18-25 ans, une injonction à l'engagement « utile » socialement.

Cette importante transformation de la légitimité des actions citoyennes doit être mise en parallèle avec la modification des instances chargées de leur insertion professionnelle. Constater l'évolution des politiques publiques en matière d'insertion professionnelle de la jeunesse donne à voir une transformation plus générale de l'emploi. Dans le cas des dispositifs évoqués ici, les changements de ministères de tutelle sont intéressants : la prise en charge de l'insertion des jeunes est passée des prérogatives du ministère des Armées au ministère de l'Agriculture pour finalement être confiée aux Directions Régionales des Affaires Sanitaires et Sociales, avant que le service civique ne soit délégué en partie au ministère ou secrétariat d'Etat à la Vie Associative et à un groupement d'intérêt public, créé et présidé par Martin Hirsch (l'Agence du Service Civique).

La transformation du traitement de l'insertion professionnelle et sociale des jeunes se lit dans les transferts de compétences entre différentes instances : de l'instruction militaire, contrainte, au service civique, volontaire, c'est la perception du travail des jeunes qui a changé. L'insertion sur le marché du travail n'est plus automatique et rapide comme elle a pu l'être à d'autres époques. Dans le service civique, elle semble dépendre du « mérite » et des « efforts » consentis par les jeunes. Pour preuve, les propos de Martin Hirsch, dans le journal Les Echos,

¹⁴ Pour aller plus loin sur le « paradigme de l'activation » : Castel R. et Duvoux N. (2013) ; *L'avenir de la solidarité*, Paris, PUF, coll. La vie des idées.

en 2011 : « Faire un service civique de qualité augmente la probabilité de s'insérer dans le monde du travail et beaucoup de jeunes, sensibles à la notion d'effort, préfèrent effectuer leur service civique que de passer une année, parfois une année de plus, au chômage.¹⁵». Et c'est la charge du secteur associatif, créateur de lien social et délégataire de nombreuses missions sociétales pour l'Etat, que d'encourager l'engagement associatif des jeunes.

2. Une difficulté concrète à inventer de nouveaux cadres de travail

Depuis sa création, les associations et personnalités qui l'ont promu cherchent à inscrire le service civique dans un nouveau cadre pour éviter, notamment, les critiques qui évoquent un « sous-emploi » des jeunes. Sur le terrain, pourtant, quatre ans après son arrivée, il apparaît toujours difficile de se détacher du cadre classique du salariat. Les organismes chargés de la formation des volontaires ou des tuteurs évoquent fréquemment une « culture du volontariat » à construire. C'est par des indices concrets, rencontrés lors de l'enquête de terrain, que se lisent les difficultés à concevoir d'autres formes de travail et à inventer d'autres modèles.

2.1. Salaire, subordination, travail : Taisez ces mots que je ne saurais entendre...

Fin 2005, le collectif Génération Précaire manifeste, visages masqués, pour améliorer le statut des stagiaires. Quelques mois plus tard, au début de l'année 2006, les manifestations contre la création du Contrat Première Embauche (CPE) entraînent son annulation. La précarité des jeunes travailleurs est au cœur du bras de fer entre les syndicats étudiants et collectifs mobilisés et le gouvernement de Villepin. Les « émeutes » de 2005 ne sont pas loin et il n'est pas question d'une nouvelle mobilisation, en 2010, quand est créé le service civique. Les politiciens comme les représentants des associations veulent éviter qu'il ne soit confondu avec un dispositif de sous-emploi. Face aux premières critiques (par le syndicat ASSO et par certains sociologues [Simonet, 2010]), les acteurs du dispositif l'ont entouré d'un vocabulaire rappelant celui utilisé pour le bénévolat, préférant un champ lexical de l'engagement et de la gratuité à ceux évoquant le marché de l'emploi. Ce langage sera transmis aux volontaires et aux tuteurs

¹⁵ « Service civique : Martin Hirsch demande des crédits pour 10.000 contrats de plus » Les Echos, 7 mars 2011. Cf. http://www.lesechos.fr/07/03/2011/LesEchos/20884-016-ECH_service-civique---martin-hirsch-demande-des-credits-pour-10-000-contrats-de-plus.htm#u5dMDIbYOF7KLMDt.99

lors des différentes formations organisées par les réseaux associatifs ou les services déconcentrés de l'Etat. Ainsi, il n'est pas question de « rémunération » mais « d'indemnisation ». Les volontaires ne sont pas « recrutés » mais « accueillis ». Ils ne sont pas « travailleurs » mais « engagés ».

Maud Simonet remarquait, en 2010, que les volontaires qui évoquaient leur « travail » ou leur « job » se corrigeaient fréquemment, en précisant qu'ils ne devaient pas utiliser ce langage-là. C'est aussi souvent le cas dans les entretiens réalisés sur mon terrain de recherche, même si le champ lexical de l'engagement et de « l'utilité sociale » semble mieux intégré que lors de l'enquête susnommée (réalisée peu de temps après la création de ce statut). Ce qui apparaît surtout, c'est la récurrence de termes langagiers ou d'expressions liées à ce que l'on pourrait considérer comme des « codes » du travail. Les volontaires, quels que soient leur niveau de diplôme ou leurs origines sociales, sont nombreux à expliquer, en entretien, qu'ils ont « appris à travailler », à « se lever le matin », à être rigoureux, et surtout à « être ponctuels ». La ponctualité était déjà évoquée largement par la commission à l'origine du dispositif, qui semblait la poser comme l'un des critères préalables à une insertion sociale. Pour les volontaires, le service civique semble souvent être une voie pour acquérir les « savoirs-être » nécessaires à une relation de « travail ». Il permet aussi d'éloigner, un peu, le moment d'entrer sur le marché de l'emploi. Par exemple, pour Camille, 22 ans, engagée pour la promotion de la lecture, le service civique permet de temporiser « *la peur de prendre un vrai travail, alors qu'on ne se sent pas réellement prêt* ».

Du côté des structures, et plus particulièrement des tuteurs, les entretiens semblent souvent révéler une forme de justification quant aux pratiques de travail (une culpabilité à participer à la précarisation des jeunes). Là où il est parfois flagrant que le volontaire effectue des tâches qui devraient incomber à un salarié, les tuteurs sont nombreux à utiliser le vocabulaire de l'engagement. Ainsi, Laurent, en club de handball, reprend sans cesse la parole, quand Vincenzo raconte sa mission : « *Oui, parce que c'est sûr qu'on dirait que c'est un entraîneur. Mais il a quelque chose en plus. Un truc. C'est que lui il est plus engagé. Il y a des entraîneurs, qui viendraient, ils feraient leurs trucs, ils partiraient. Lui, c'est pas pareil, il est engagé.* » Cette rhétorique de l'engagement, qui n'apparaît pas spontanée dans un club sportif, revient dans presque tous les discours de tuteurs ou de responsables d'associations rencontrés. Dans une maison d'accueil pour malades atteints de sclérose en plaque, le président et tuteur explique :

« On a beau savoir qu'ils bossent, qu'on aurait mieux fait d'engager des éducateurs ou au moins, eux, de les payer vraiment... On a beau savoir. On essaye quand même que ça leur serve. Que ça leur serve en termes d'engagement dans le monde qui les entoure ».

L'un des exemples récurrents de ce discours de justification, lié sans doute en partie à la position que j'occupe dans la structure¹⁶, réside dans le discours qui entoure le « projet d'avenir ». Les volontaires sont en effet invités à réfléchir, dans le cadre de leur volontariat, à la suite de leur parcours, qu'il soit professionnel (dans la majorité des cas), « militant » voire « personnel ». Les tuteurs sont alors chargés de les accompagner dans cette prospective. Les sièges des associations nationales insistent sur l'importance du soutien à la création d'un « projet d'avenir » et forment, pour ce faire, ceux qui encadrent les volontaires. Mais l'élaboration d'un « projet », supposant la construction linéaire d'un parcours professionnel et personnel n'est pas neutre idéologiquement. Cette conception de la « carrière » correspond en partie aux difficultés rencontrées par les jeunes pour s'insérer sur le marché de l'emploi. Ainsi, il appartient aux jeunes de construire leur parcours, accompagnés, pour ce faire, par des adultes formés (mais non qualifiés pour). L'enjeu de la préparation de ce « projet d'avenir » est aussi à lier à la politique à l'origine du service civique : la commission de concertation pour une politique globale de la jeunesse visait également à résoudre les difficultés d'orientation des jeunes.

Parmi les volontaires rencontrés, un grand nombre expliquent qu'ils savaient déjà, en s'engageant dans le service civique, ce qu'ils feraient après. Pour beaucoup d'entre eux, le volontariat est un choix stratégique pour une insertion dans le secteur associatif. Pour d'autres, il compense une année redoublée à l'université (et donc beaucoup de temps libre) ou il permet d'attendre une échéance en fin d'année scolaire (concours, baccalauréat en candidat libre, recherche d'une alternance, parcours de formation à venir etc.). Ceux qui sortent du lycée et viennent d'obtenir leur baccalauréat considèrent cet accompagnement comme « utile » mais ils déplorent fréquemment le manque de temps qui y est dédié et l'absence de qualification de leur tuteur (qui les dirige souvent vers des structures d'orientation). Nombreux sont ceux qui auraient souhaité s'immerger dans d'autres structures pour des

¹⁶ En étant CIFRE au siège de la fédération, et en ayant l'obligation de me présenter comme telle, il arrive que certaines structures m'associent, de façon plus ou moins consciente et affichée, à une forme de contrôle. La « tête de réseau » est en effet chargée d'effectuer des contrôles sur le terrain et nombreux sont ceux qui m'ont accueillie, sur le terrain, avec une certaine méfiance. Pour exemple, lors d'un conseil d'administration d'un département étudié, le secrétaire général blague : « attention, nous avons une espionne parmi nous »

périodes courtes, ce qui apparaît difficile au niveau statutaire. Enfin, parmi les volontaires interrogés, il en est qui savaient ce qu'ils souhaitaient faire après leur service civique, mais qui se déclarent découragés des difficultés rencontrées (peu d'embauches, pas d'alternance pour une formation, manque d'expérience professionnelle pour un premier emploi notamment). Ceux-ci disent alors s'appuyer sur l'accompagnement au « projet d'avenir » pour reconstruire un parcours avec les conseils de leur tuteur, généralement tourné vers le secteur associatif.

Pour les structures, ce « projet d'avenir » est souvent un argument contre les critiques de sous-emploi. Les volontaires ne sont pas traités comme des « sous-salariés » puisqu'ils sont supposés n'avoir pas encore défini leur projet professionnel. De plus, ils sont accompagnés, dans cette démarche. Le volontariat est donc présenté comme une plus-value dans leur insertion plutôt que comme une forme de stage ou de première expérience professionnelle.

2.2. Une difficulté à sortir des logiques de l'employabilité

L'association étudiée est l'une des plus importantes en termes d'accueil de volontaires. Elle organise, à ce titre, un grand nombre de formations à destination des « tuteurs » ou « référents » qui seront les interlocuteurs des volontaires en service civique. En observant ces formations, on mesure les difficultés rencontrées par les acteurs associatifs pour sortir des logiques qui préexistaient à ce volontariat. Alors que les volontaires ne sont pas supposés être « recrutés » mais « accueillis », les salariés qui les reçoivent cherchent par exemple à renouveler leur mode de sélection, face à une demande forte. Ainsi, l'interdiction de choisir un volontaire au regard de ses compétences pose de grandes difficultés. Pour exemple, des associations en zone rurale peuvent demander à ce que le volontaire ait un permis de conduire : s'agit-il d'une compétence sélective ? De la même façon, des clubs de sport accueillent des jeunes qui maîtrisent le sport pratiqué. S'agit-il, là encore, d'une compétence attendue ? Dans beaucoup de structures, les candidats au service civique sont inscrits dans des formations proches du cœur de métier de l'association. C'est le cas particulièrement des centres sociaux, dans lesquels les « futurs » éducateurs spécialisés sont nombreux à postuler. Comment, dans ces contextes, ne pas prendre en compte leurs compétences ?

Cette ambiguïté n'est pas vécue que par les structures d'accueil. Le discours même des représentants de l'Agence du Service Civique (ASC), le groupement d'intérêt public chargé de

la mise en œuvre du dispositif, est ambivalent. Si « le service civique n'est pas un dispositif d'insertion dans l'emploi », comme l'assure le « rapport sur l'avenir du Service Civique » de François Chereque¹⁷, c'est pourtant cet indicateur que mesure l'enquête TNS Sofres / ASC, énonce que « 61% des anciens volontaires estiment par ailleurs que leur expérience de Service Civique les a aidés ou va les aider à trouver un emploi »¹⁸.

De la même façon, alors que les salariés qui accueillent ces volontaires sont invités à ne pas recevoir de CV, pour éviter une sélection spontanément faite sur le parcours du postulant, l'Agence du service civique, propose sur son site Internet la mise en relation de « candidats » au volontariat et de structures en recherche de volontaires (alors même que le service civique n'est pas supposé combler un besoin de la structure). Pour ce faire, l'agence invite les jeunes intéressés à se créer un profil, en remplissant un formulaire (comparable à un CV.) Au nom de l'accessibilité pour tous aux missions de volontariat, elle incite toutes les structures d'accueil agrémentées à publier en ligne leurs propositions de volontariat. Véritable agence de placement virtuelle, elle reproduit ainsi les plateformes de site Internet de mise en relation entre employeurs et candidats, ayant préalablement présenté leur parcours professionnel. Le moteur de recherche du site se rapproche par ailleurs tout à fait de celui qu'on trouve sur le site de mise en relation du Pôle Emploi (sur lequel on trouve, un grand nombre d'offres de « contrats civiques »). Depuis peu, Pôle Emploi accueille même des volontaires en son sein. L'injonction paradoxale ici est forte. Les responsables de structures associatives se doivent de ne pas accueillir un volontaire en fonction de son parcours mais se trouvent contraints d'étudier des candidatures par « profils » en proposant eux-mêmes des « fiches de poste ».

Plus généralement, on le sait notamment grâce aux travaux de Pierre Bourdieu sur la reproduction des inégalités sociales par l'école [Bourdieu, 1970], les salariés du secteur associatif ont tendance à recruter des jeunes qui leur paraissent « sympathiques », « dynamiques », « motivés ». Cette subjectivité à l'embauche, indéniable, participe sans doute à une reproduction des profils des acteurs du secteur associatif. Et effectivement, les questionnaires passés auprès de volontaires révèlent une certaine reproduction sociale. Si les enquêtes gouvernementales évoquent 21% de bénévoles dans une ou plusieurs associations

¹⁷ « Liberté, égalité, citoyenneté : un Service Civique pour tous. » Rapport sur l'avenir du Service Civique, remis par Monsieur François Chereque, président de l'Agence du Service Civique à Madame Najat Vallaud-Belkacem, Ministre des Droits des femmes, de la Ville, de la Jeunesse et des Sports. Juillet 2014

¹⁸ « L'impact du Service Civique sur ceux qui l'ont fait », enquête TNS Sofres / ASC, mars 2013

parmi les 18-24 ans¹⁹, ils sont 54% parmi les 515 répondants au premier questionnaire (à l'entrée en mission). 5% déclarent même avoir été déjà salariés dans le secteur associatif.

Enfin, notons que de nombreux volontaires recherchent, en entrant dans le service civique, une insertion professionnelle (sans que cela ne soit incompatible avec une volonté d'engagement). Ainsi, à l'occasion de ce même questionnaire, 44% des interrogés répondent souhaiter « une première expérience professionnelle » et 25% vouloir « s'engager au service de la société » (plusieurs réponses possibles). Ils sont également 40% à déclarer qu'ils avaient « besoin d'une rémunération ». Sur la même population sondée un an après son service civique, 46% considèrent que le service civique les a aidés ou va les aider à trouver un emploi (31% à répondre « non ») et 40% déclarent que le service civique a confirmé leur projet professionnel.

Conclusion : Une nouveauté indéniable. Le service civique est vécu comme un sas nécessaire à l'insertion professionnelle dans le secteur associatif

Le service civique s'inscrit dans une histoire longue de dispositifs tantôt d'insertion professionnelle tantôt, de contrepartie sociale et de travail contraint. Les différents statuts qui l'ont précédé ont tous, à des degrés différents, mêlé discours sur l'engagement et injonction au travail. Le service civique n'échappe pas à cette ambiguïté. Tout au plus, entérine-t-il des processus qui étaient déjà entamés : le développement du discours sur l'assistantat met en évidence une transformation à l'œuvre dans la relation à l'Etat social et aux droits salariaux qu'il conviendrait d'analyser à long terme ? Le service civique valide la prise en charge nouvelle de la jeunesse, et de son « activation », par le secteur associatif. Mais sur le terrain, les acteurs peinent à inventer de nouvelles formes de recrutement et d'encadrement pour sortir des modèles traditionnels de l'emploi des jeunes. La forte montée en charge du dispositif entrainera, peut-être, la création d'un nouveau cadre de travail associatif, que les statuts précédents n'ont pas permis.

Il est cependant une transformation : le service civique tend à définir un « sas » quasi obligatoire pour s'insérer sur le marché du travail associatif. Dans les associations étudiées, c'est surtout le cas dans les secteurs culturels, sportifs et sociaux. Ainsi, alors que la lutte contre la précarité des stagiaires a été partiellement régulée en France, obtenant plus de

¹⁹ <http://www.jeunes.gouv.fr/interministeriel/citoyennete/benevolat/article/benevoles-en-france>

contrôles et l'indemnisation des stages de plus de 2 mois, le service civique pose des questions similaires quant à l'insertion des jeunes, en déplaçant les enjeux vers un secteur souvent moins visible et moins contrôlé : pour une indemnité d'un montant proche, la participation de l'Etat est élevée, les charges quasi inexistantes. La structure reçoit même 100€ au titre de son tutorat. Le service civique apparaît de plus en plus être une étape obligatoire, ou du moins difficilement contournable, pour s'insérer dans le secteur associatif.

Alors que les statuts d'engagement (et de mise au travail) des jeunes qui lui ont précédé engageaient les différentes parties pour une période longue (un voire deux ans pour l'objection de conscience), le service civique correspond plutôt à des durées courtes (8 mois pour la plupart). Il pourrait donc précariser certaines professions qui ne l'étaient pas, notamment parce qu'il ne peut pas être renouvelé, qu'il ne peut être signé qu'une fois et entraîne la succession de volontaires différents sur une même mission. Ce fort « turn over » dans des professions souvent occupées par de « jeunes » salariés, peut mettre en cause la reconnaissance de la qualification des 18-25 ans en insertion professionnelle. Du point de vue des structures associatives, la continuité des actions peut être mise en danger et des équipes de salariés « permanents » peuvent se trouver déséquilibrées par l'arrivée et le départ fréquent, sur des missions intégrées à leurs pôles d'activités, de volontaires en cours de formation. Les ambiguïtés de ce dispositif qui peine à définir un statut délimité pour ceux qui l'occupent pourraient ainsi se révéler dangereuses même pour les structures qui l'ont soutenu.

Bibliographie :

Auvray, M., 1998. *L'âge des casernes: histoire et mythes du service militaire*, La Tour d'Aigues, Editions de l'Aube.

Bacqué, M.-H., Biewener, C., 2013, *L'empowerment, une pratique émancipatrice*, Paris, La Découverte.

Baudelot C. et Establet R., 2000 *Avoir 30 ans en 1968 et en 1998*, Paris, Le Seuil, Coll. L'épreuve des faits

Bourdieu, P., Passeron, J.-C., 1970. *La reproduction éléments pour une théorie du système d'enseignement*. Paris, Éd. de Minuit.

Casta A, 2015, « *Le premier projet d'allocation d'études de l'UNEF* » in Casta, A., Porte, E. (dir.), *L'autonomie en mouvements: revendications syndicales et mobilisations étudiantes*. Paris, Syllepse, Collection Germe.

Castel, R., 1999, *Les métamorphoses de la question sociale : une chronique du salariat*, Paris, Gallimard.

Castel R. et Duvoux N., 2013; *L'avenir de la solidarité*, Paris, PUF, coll. La vie des idées.

Cottin-Marx S., 2011, « Précarité et monde du travail associatif », *Mouvements*.

Friot, B., 1999, *Et la cotisation sociale créera l'emploi*. Paris, La Dispute.

Hély, M., 2008, « À travail égal, salaire inégal: ce que travailler dans le secteur associatif veut dire », *Sociétés contemporaines* n°69

Hély M., 2009, *Les métamorphoses du monde associatif*, Paris, PUF, coll. Le Lien social.

Lochard Y., Trenta A. et Vezinat N., « Quelle professionnalisation pour le monde associatif ? Entretien avec Matthieu Hély », *La Vie des idées*, 25 novembre 2011.

Nicole-Drancourt C. « Redéfinir la question sociale 'jeune et travail' », *VEI Enjeux*, n° 122, septembre 2000

Simonet M., « Derrière le voile de la citoyenneté : les usages politiques du volontariat en France et aux États-Unis », *Les Mondes du travail*, n° 5, janvier 2008, p. 53-65.

Simonet M., 2010, *Le travail bénévole: engagement citoyen ou travail gratuit*, Paris, La Dispute, coll. Travail et salariat.

Tchernonog V., Vercamer J.P. « Les associations entre mutations et crise économique. Etat des difficultés ». Etude Deloitte-CNRS Centre d'Economie Sociale, octobre 2012.

Les jeunes adultes: catégorie spécifique dans l'aide sociale ? Positionnements en termes de rôles professionnels et enjeux de collaborations.

Caroline REYNAUD, Dunya ACKLIN,
Haute école de travail social Fribourg

Résumé :

Cet article présente une sélection des résultats issus d'une recherche relative à la manière dont le public des « jeunes adultes à l'aide sociale » est devenu une catégorie d'action sociale en Suisse francophone. Une première partie décrit les politiques publiques en matière d'aide sociale spécifiquement destinées à ce public et les dispositifs qui entourent les objectifs d'insertion socioprofessionnelle, dans un contexte de renforcement des logiques d'activation. Une deuxième partie restitue l'analyse d'entretiens menés auprès d'une vingtaine de professionnel-le-s de l'aide sociale. L'objectif est de comprendre comment ceux-ci caractérisent et légitiment l'intervention, spécifique ou non, qu'ils mènent à l'égard de ce public et les enjeux qui en découlent. Une typologie rend compte des marges de manœuvre et des spécificités dans les rôles professionnels pouvant être incarnés dans la collaboration avec ces jeunes adultes.

Mots clés: jeunes adultes, activation, transition, intervention professionnelle, aide sociale.

Abstract: This article presents some of the results of a research on how "young adults on welfare" have become a target group for social policies in French-speaking Switzerland. The first part describes the public policies of social assistance specifically aimed at this population. Particular attention will be paid to devices that implement the objective of socio-professional integration in a context that increasingly follows an activation approach. The second part analyzes interviews carried out with around twenty professionals of the welfare sector. The goal is to understand how they characterize and legitimize their specific (or unspecific) interventions towards the target group and which issues arise. The article suggests a typology of professional roles that can be embodied through work with young adults, and that differ in terms of leeway for action and other specificities.

Keywords: young adults, activation, transition, professional intervention, social assistance.

Introduction

En Suisse, des constats alarmistes émergent en 2006 en lien avec la catégorie des jeunes adultes suite à la publication des résultats de la première statistique nationale harmonisée en matière d'aide sociale. Le groupe d'âge des 18 à 25 ans présente, présente après les enfants (4.4%), le taux d'aide sociale le plus élevé (3.9%). Ce chiffre peut même atteindre 7% dans certaines villes. L'Office fédéral de la statistique (OFS, 2006) considère alors ce groupe comme étant particulièrement exposé au risque de devoir dépendre durablement de l'aide sociale, puisque près de 63% de ces jeunes adultes ne disposent d'aucun diplôme professionnel (contre 31% dans la population globale de ce groupe d'âge). Parallèlement, la multiplication de prises de position et/ou mesures d'acteurs institutionnels témoigne de l'émergence d'une nouvelle

catégorie d'action publique, en lien notamment avec la transition école-métier qui est de plus en plus identifiée comme étant problématique (Behrens, 2007).

Cet article présente une partie des résultats d'une recherche financée par le Fonds national suisse de la recherche scientifique¹ relative aux configurations de la catégorie « jeunes adultes à l'aide sociale » (JAAS) à partir d'une analyse des discours de multiples acteurs. La démarche s'inspire des principes de l'ethnométhodologie, puisqu'il s'agit de reconnaître au langage son caractère performatif (Austin, 1970) et sa dimension constitutive du social (Quéré, 1991). Les discours sont ainsi considérés comme des pratiques sociales permettant de rendre l'ordre social intelligible et de simultanément l'accomplir et le constituer pratiquement (Garfinkel, 1967). L'analyse a été conduite à trois niveaux. Le premier retrace le processus de problématisation sociale de cette question et l'élaboration de réponses politiques différenciées dans trois cantons francophones (Vaud, Fribourg et Neuchâtel). Le deuxième identifie, dans la documentation de prestataires de mesures d'insertion accompagnant des jeunes, les manières de présenter ce public et les interventions à son égard. Ces résultats ayant déjà été publiés (Reynaud et Acklin, 2013), cet article se centre sur le dernier niveau étudié, soit les discours de 22 assistants sociaux² (AS) qui accompagnent ces jeunes et les orientent vers des dispositifs d'insertion. Afin de comprendre leurs propos et marges de manœuvre, il importe de présenter au préalable les cadres prescriptifs qui orientent leurs interventions et caractérisent la politique helvétique en matière d'insertion socioprofessionnelle des jeunes adultes.

1. Réponses politiques et prescriptions en matière d'accompagnement des JAAS

Face à l'émergence de cette nouvelle catégorie de jeunes adultes, les pouvoirs publics élaborent différentes réponses. Pour rappel, la Suisse est une Confédération de 26 cantons qui, en vertu du principe fédéraliste, ont une autonomie dans certains domaines et notamment en matière d'aide sociale. Néanmoins, différentes recommandations existent au niveau fédéral

¹ « Jeunes adultes entre aide sociale et dispositifs d'insertion socioprofessionnelle dans les cantons de Vaud, Neuchâtel et Fribourg : catégorisation d'un public et des interventions à son égard » (FNS-DORE, 13DPD6_124620), recherche réalisée entre 2010 et 2012. Une partie de ces mêmes résultats fait l'objet d'une autre publication (cf. Acklin et Reynaud, 2015).

² La forme masculine est utilisée dans cet article pour faciliter la lecture. Cette disposition ne reflète en rien une discrimination basée sur le genre et les termes s'appliquent aussi bien au genre féminin qu'au genre masculin.

ou intercantonal en termes d'harmonisation des pratiques. A un niveau général, comme dans la plupart des pays européens, l'accent est ainsi mis sur l'activation et la (ré)-insertion des bénéficiaires plutôt que sur la garantie d'un revenu de remplacement (Bonoli et Champion, 2013 ; Vielle et al., 2005). La Conférence suisse des institutions d'action sociale (CSIAS), élabore, en 2005, un chapitre relatif à la prise en charge des JAAS. La priorité est mise sur un principe de contreprestation sous la forme de mesures d'insertion professionnelle ainsi que sur des incitations financières. Le but est de favoriser un retour à l'emploi ou la réalisation d'une formation. La CSIAS invite en ce sens les cantons à développer des structures ou programmes spécifiques adaptés à cet objectif et à ce public.

Relevons que l'encouragement de l'accès à la formation professionnelle de base est une orientation politique qui dépasse le cadre de l'aide sociale. Cette réponse est en effet préconisée par plusieurs acteurs fédéraux pour parer, de manière plus générale, aux difficultés d'insertion des jeunes. Ainsi, en 2006, la Conférence suisse des directeurs cantonaux de l'instruction publique se donne pour objectif d'augmenter en 10 ans de 90 à 95% la proportion de jeunes qui obtient un diplôme professionnel après la scolarité obligatoire (CDIP, 2006). La formation professionnelle est en effet reconnue par les décideurs comme le levier principal d'une insertion socioprofessionnelle durable. L'Office fédéral de la formation professionnelle et de la technologie va dans la même direction en proposant, en 2007, aux différents cantons, de mettre en œuvre un dispositif de Case Management Formation Professionnelle³. Basé sur une coordination entre différents services, il vise à réduire les ruptures de formation professionnelle. Pour ce faire, il mise sur le dépistage précoce des jeunes en difficulté en milieu scolaire et sur leur accompagnement dans la transition école-métier jusqu'à l'entrée dans la vie active.

Cependant, sans attendre ces recommandations, des cantons ont développé, à l'image du canton de Vaud qui a été pionnier en la matière, une politique spécifique à l'égard des jeunes adultes au bénéfice de l'aide sociale⁴, avec comme but principal de favoriser leur entrée et

³ A noter que cet Office a financé, entre 2008 et 2015, la mise en place de tels dispositifs dans les cantons, pour un montant global de 35,5 millions de francs. Les trois cantons étudiés ont adopté ce dispositif qui n'est pas spécifiquement destiné aux JAAS (cf. <http://www.sbf.admin.ch/berufsbildung/01496/index.html?lang=fr>, consulté le 3 mars 2016).

⁴ Cette politique se traduit dans deux dispositifs : les Mesures d'Insertion Sociale pour les Jeunes Adultes en Difficulté (MISJAD) visant à préparer l'entrée en formation professionnelle et un Programme de Formation pour Jeunes Adultes en Difficulté (FORJAD) offrant un accompagnement pluridimensionnel durant la formation

maintien en formation. Les deux autres cantons étudiés ont eu des options politiques différentes au départ de la problématique⁵. Mais l'analyse de l'évolution des politiques cantonales montre qu'aujourd'hui, les jeunes adultes apparaissent comme une catégorie spécifique pour laquelle des dispositifs particuliers permettant l'orientation vers la formation professionnelle sont privilégiés.

2. Un accompagnement et un public perçus comme spécifiques

Ces transformations contextuelles interrogent les modes d'intervention des AS qui sont amenés à accompagner et à orienter des jeunes adultes. Deux questions majeures se posent : comment les AS se positionnent-ils par rapport à la spécificité de ce public en comparaison aux autres bénéficiaires ? Comment se situent-ils par rapport au cadre prescriptif et à une forme d'injonction à l'activation qui passe notamment par la formation ?

La majorité des professionnels interviewés défend l'idée d'une intervention qui doit être spécifique pour ce public. De nombreux AS insistent en effet sur l'importance de l'intensité et de la régularité du suivi en légitimant des rencontres plus fréquentes et plus régulières avec les jeunes adultes qu'avec d'autres bénéficiaires. Une proximité plus grande dans la relation semble justifiée par une action définie comme pédagogique et/ou éducative, que l'utilisation du terme *coaching* rend explicite. Un suivi particulier au niveau administratif est perçu comme nécessaire. Le lien de confiance demanderait en outre davantage de temps et d'investissement pour être établi, notamment en raison d'une certaine méconnaissance ou méfiance vis-à-vis des institutions.

En lien avec la volonté politique, les discours soulignent la centralité du processus d'activation et l'exigence de contreparties, évaluées comme particulièrement nécessaires avec les JAAS. Très peu de réserves ou d'appréciations critiques sont émises par rapport à ces

professionnelle. Par le biais de contrats de prestations, ce canton confie la mission d'insertion à des organismes, le plus souvent privés, vers lesquels les AS orientent les jeunes adultes qu'ils accompagnent.

⁵ Le canton de Fribourg a par exemple choisi de ne pas traiter différemment les JAAS par rapport aux autres bénéficiaires de l'aide sociale jusqu'en 2011, date à laquelle il décide la création d'un dispositif spécifique pour les jeunes de 20 à 25 ans sans formation à l'aide sociale. Le canton de Neuchâtel a renoncé à une politique spécifique mais oriente désormais les JAAS dits en grandes difficultés vers le Case Management Formation Professionnelle.

principes. Les références à la logique du projet sont récurrentes⁶ et souvent présentées comme un fil conducteur de l'intervention et une condition d'octroi de l'aide financière. Cette pratique semble, dans la plupart des cas, être largement intériorisée et défendue : il s'agit avant tout de « *mettre le jeune en activité pour éviter une installation à l'aide sociale* » (NE3⁷) ou « *d'éviter que le désœuvrement ne soit trop long* » (FR2). L'inactivité est le plus souvent évaluée comme fortement nocive en termes d'effets sur la trajectoire ou sur les attitudes du jeune (perte de confiance en soi, risque d'aggravation des conflits avec les parents, etc.) et notamment par rapport à un risque d'installation à l'aide sociale : il ne faut pas donner au jeune « *l'idée que c'est un droit et que c'est normal* » (VD5). Certains professionnels vont jusqu'à présenter l'aide matérielle à ces jeunes adultes davantage comme un privilège ou un avantage que comme un droit. Ce danger n'existe pas uniquement pour la catégorie des jeunes adultes, mais est sous-jacent aux logiques d'insertion, comme l'a mis en évidence Duvoux (2009). Castel (2005 : 47) souligne l'importance de rester dans le registre de « l'exercice d'un droit », afin d'éviter un risque de diversité de traitement des ayants-droit et une régression vers des formes de « néophilanthropie » ou « néopaternalisme ». D'autres études relèvent que le jeune adulte incarne la figure de l'assisté indigne, du pauvre valide qui refuse de travailler, et qu'il aurait en ce sens moins de légitimité à émarger à l'aide sociale que d'autres bénéficiaires (Tabin et al., 2008).

D'une manière générale, pour la majorité des AS interrogés, les jeunes adultes constituent donc une catégorie spécifique à laquelle est attribuée une valeur symbolique particulière. Selon Ossipow et Csupor (2007 : 64), les jeunes « suscitent plus d'empathie, d'inquiétude et d'agacements » chez les professionnels qui leur accordent une énergie plus grande. Il serait en effet inconcevable de laisser des jeunes qui ont encore toute leur vie devant eux, sans perspectives de formation ou d'emploi.

3. Des pratiques hétérogènes révélant une marge de manœuvre face au prescrit

Si les discours convergent en matière de légitimation de la spécificité de l'intervention à mener

⁶ L'importance du travail autour du projet apparaissait déjà fortement dans les documents des prestataires des mesures d'insertion. Pour une lecture critique de la rhétorique du projet (cf. Reynaud et Acklin, 2013).

⁷ Les abréviations suivantes sont utilisées dans la suite du document : Neuchâtel (NE), Fribourg (FR), Vaud (VD). Les numéros font référence aux différents entretiens réalisés.

auprès des JAAS, les entretiens révèlent une forte hétérogénéité au niveau des pratiques. Plusieurs exemples permettent d'illustrer la marge de manœuvre importante dont témoignent les professionnels. Si la notion de projet est fortement sollicitée dans les discours, des différences majeures apparaissent par rapport à ce que les AS définissent ou non comme étant un projet. Pour une partie, le seul fait de prendre un rendez-vous par téléphone avec un conseiller en orientation suffit alors que d'autres évoquent des projets exigeant un engagement bien plus conséquent, comme le fait d'entamer une formation certifiante ou d'intégrer un programme d'insertion. Une forme de subjectivité existe donc dans l'appréciation de ce qui peut ou doit être exigé du jeune en termes de contreprestation. De manière analogue, une marge de manœuvre est mise en évidence par rapport à l'application d'éventuelles sanctions et à leur ampleur. L'intérêt de la contrainte est en effet évalué différemment par les professionnels : des logiques de négociation sont parfois considérées comme plus efficaces que toute forme de sanction. Des interprétations variées apparaissent également quant à l'évaluation de l'intensité du suivi : si pour certains, il s'agit de voir le jeune une à deux fois par semaine (au lieu de chaque mois pour les autres bénéficiaires), pour d'autres, un suivi intense correspond à une rencontre mensuelle.

En outre, la légitimation de la priorité à accorder à la formation est contrastée. Bien qu'une majorité d'AS valorise l'intérêt d'une formation comme gage d'insertion socioprofessionnelle des jeunes, un certain nombre relève les contraintes qui les font parfois renoncer à cet objectif: montant insuffisant des bourses d'études, manque de structures préparant à la formation ou exigences trop élevées de ces dispositifs au regard du profil de certains jeunes. Une autonomie financière rapide via l'emploi est parfois davantage préconisée.

Par rapport aux priorités données à l'intervention, il est intéressant de constater que lorsqu'une prescription cantonale claire existe (comme dans le cas du canton de Vaud), les professionnels s'y réfèrent tout en affirmant l'intérêt de pouvoir préserver une certaine autonomie quant à la mise en œuvre. En revanche, lorsque la politique cantonale reste plus floue (comme dans le canton de Fribourg⁸), les professionnels évoquent une forme de bricolage ou de jonglage. Une large place à la créativité est alors nécessaire pour élaborer des réponses singulières et développer des partenariats adaptés à chaque situation. Quelques AS

⁸ Au moment de la récolte de données, le canton de Fribourg ne donnait pas de ligne claire quant à l'intervention à mener auprès des JAAS et aucun dispositif spécifique n'existait. La situation a évolué par la suite.

valorisent l'inventivité qui se dégage du fait de pouvoir travailler au cas par cas en préservant une marge de manœuvre. D'autres expriment les difficultés et l'investissement important d'un bricolage continu induit par une politique considérée comme peu lisible.

4. Un public au cœur de la tension entre responsabilisation et déresponsabilisation

Les logiques d'activation ont été largement critiquées en termes de sur-responsabilisation et d'individualisation, voire de culpabilisation. Plusieurs auteurs ont évoqué un risque important de transformer « un déficit d'intégration en problématique individuelle » (Castel, 2005 : 45) ou de rechercher chez les individus eux-mêmes, tant les causes explicatives de leur situation que les ressources pour en sortir (Castra, 2003). Malgré une forte légitimation du principe d'activation, une majorité d'AS tente d'éviter une trop grande responsabilisation des JAAS en externalisant l'explication de leurs difficultés (Heider, 1958).

Les contraintes qui pèsent sur les possibilités d'insertion des jeunes sont dénoncées, comme les exigences élevées d'un marché du travail (et de la formation) fortement concurrentiel. Certaines attitudes perçues *a priori* comme négatives (impatience, passivité, manque d'ouverture ou d'engagement, résignation) sont souvent justifiées par des changements contextuels ayant des effets directs sur la catégorie analysée : « (...) il y a un problème de valeurs, les jeunes sont à l'image d'une société de consommation, une société difficile, qui est devenue plus dure pour les jeunes. Les jeunes sont désabusés. C'est un peu les enfants de la crise (...) ils sont beaucoup centrés sur le matérialisme, ils se projettent dans la réussite financière, économique (...) c'est une jeunesse qui vit une époque difficile » (NE4).

Dans le même sens, d'autres AS dénoncent le système scolaire qui ne remplirait plus son rôle de manière adéquate (manque de formation au niveau de la culture générale ou de développement d'esprit critique). Ces jeunes sont parfois considérés comme les victimes de leur origine sociale ou d'une trajectoire chaotique marquée par un cumul d'échecs dont ils ne sont pas perçus comme responsables. D'importants effets sur l'estime de soi sont relevés. Les parents sont parfois responsabilisés à la place du jeune, de manière directe (manque d'investissement dans la relation) ou indirecte (manque de ressources au niveau culturel, économique ou social).

Associés à des caractéristiques attribuées spécifiquement à la jeunesse, comme le manque d'expérience et de connaissances, ces facteurs contextuels sont mobilisés, à décharge des JAAS, pour justifier leurs difficultés d'insertion. Certains AS soulèvent par exemple la complexité du système administratif et institutionnel : « *Le système est hyper compliqué (...) si moi j'étais jeune, franchement je serais autant perdue qu'eux.* » (FR6).

4.1. Déresponsabilisation liée à l'appartenance à la catégorie « jeunes »

Le fait de souligner l'appartenance à la catégorie « jeunesse » est une stratégie discursive fréquente qui participe à déresponsabiliser les JAAS au niveau des causes de leur situation. Les professionnels ont tendance à opposer un adulte défini comme autonome et responsable à un jeune qui, bien que majeur, est perçu comme dépendant, peu autonome, vulnérable, limité au niveau des connaissances de son environnement, etc. Plusieurs auteurs (Schultheis, 2008 ; Wyn et White, 1997) ont relevé les connotations négatives qui ont été pendant longtemps associées à la jeunesse par opposition à l'âge adulte. Leurs descriptions font état du manque, de l'absence, d'un état de non accomplissement, de faiblesse, de domination, ou d'inachèvement, etc. Cependant les limites de cette vision dichotomique et d'une assimilation trop rapide entre jeunesse et marginalisation d'un côté, et âge adulte et intégration de l'autre, ont été mises en évidence notamment par Cicchelli (2001). Schultheis (2008 : 249) relève de son côté une évolution récente de ces représentations, en évoquant une jeunesse valorisée comme « image idéale du salarié employable et concurrentiel ».

Bien que l'expression « jeune adulte » cumule les deux statuts, les JAAS sont majoritairement associés à la catégorie des jeunes. Cette caractéristique est davantage perçue comme une contrainte que comme une ressource. Certaines incapacités sont spécifiquement attribuées au fait d'être jeune, comme les difficultés à se projeter dans le monde du travail ou les difficultés en termes de gestion administrative. Ces difficultés sont considérées comme légitimes en lien avec un processus d'autonomisation en cours.

Une minorité de discours se démarque cependant de cette logique en insistant sur les ressources particulières de certains jeunes et en mettant en évidence leurs attitudes positives

(ont des idées, sont motivés, démontrent de la volonté, etc.) et le fait qu'ils seraient « moins cassés par la vie » (VD1) par rapport aux autres bénéficiaires.

4.2. Poids des attitudes sur les processus de responsabilisation

Si les professionnels tendent à déresponsabiliser la catégorie des JAAS par rapport aux causes de leur situation, leurs propos sont davantage responsabilisants lorsqu'ils évoquent les moyens dont disposent les jeunes pour s'en sortir. Les discours focalisent alors sur certaines attitudes décrites comme inappropriées car défavorables non seulement à l'objectif d'insertion socioprofessionnelle mais également à une bonne collaboration.

Les données montrent que les conduites de ces jeunes adultes sont en premier lieu évaluées à l'aune de critères liés au concept d'« *employability* » développé par Schultheis (2008). La catégorie « jeunesse » servirait selon lui à tester un nouvel « habitus économique flexible et employable » qui valorise celui qui démontre sa capacité à être « entrepreneur de soi » et « à se vendre » (Schultheis, 2008 : 252) sur un marché du travail de plus en plus concurrentiel. Tendance des AS à distinguer les jeunes munis des compétences sociales de base et ceux dont les comportements sont perçus comme néfastes à l'objectif d'insertion professionnelle. La création de ces deux groupes permet aux professionnels, au niveau discursif, d'éviter une trop grande généralisation et peut être expliquée par le biais perceptif de contraste ou biais d'accentuation intercatégorielle (McGarty, 1999).

Les attitudes des JAAS sont en deuxième lieu évaluées par rapport aux attentes des AS en matière de collaboration en lien avec les cadres prescriptifs de l'aide sociale. Les exigences mettent en évidence une forme de paradoxe. Le jeune adulte est particulièrement bien perçu lorsqu'il se montre motivé, demandeur, intéressé, preneur, actif, engagé, collaborant, responsable, etc. Il est attendu de lui qu'il se responsabilise en faisant preuve à la fois d'une certaine autonomie mais également d'une certaine soumission en acceptant ce qui lui est proposé, voire en faisant preuve d'allégeance au cadre institutionnel.

L'injonction paradoxale que révèle l'expression « Sois autonome ! », mise en évidence par Moriau (2011) et Duvoux (2009) se dégage des données. En même temps, et de manière

contradictoire, ces jeunes doivent témoigner d'une trajectoire faite d'expériences malheureuses ou d'échecs répétés (Castra, 2003). Ainsi, pour légitimer le droit à l'aide, « il faut montrer qu'on est perdant et prouver ensuite qu'on peut être un battant » (De Gaulejac et al., 2014 : 290).

5. Focalisation sur les difficultés des JAAS : risque d'une double stigmatisation

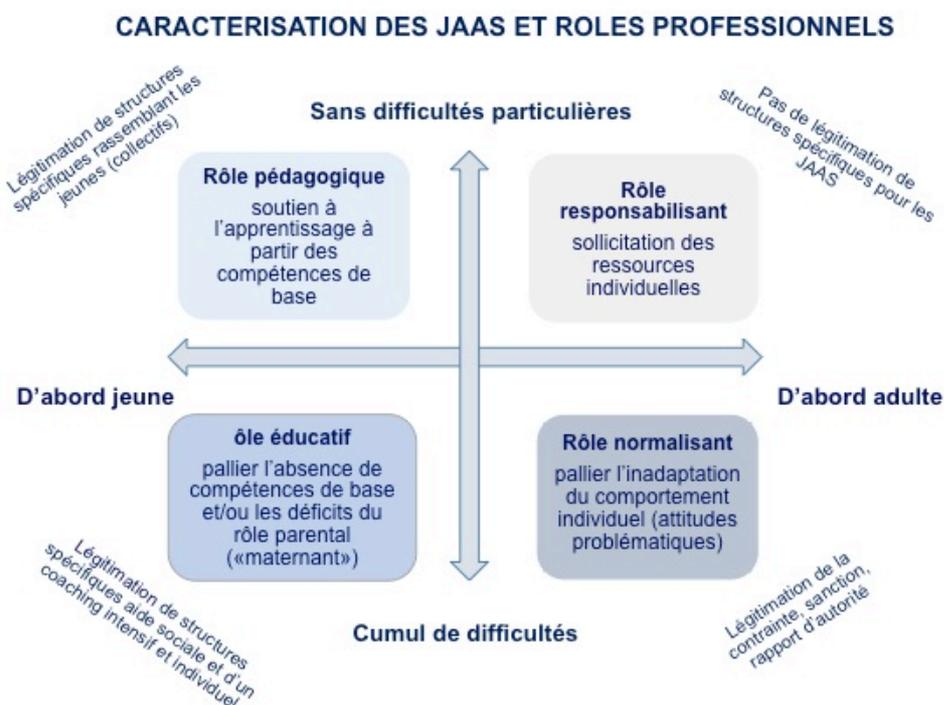
Face à cette tension entre responsabilisation et déresponsabilisation, les discours des AS naviguent entre le fait d'imputer les causes des difficultés des jeunes adultes à une « situation sociale intenable » et le fait de les attribuer à « un déficit personnel » (Castel, 2005 :45).

Une majorité d'AS décrit ce public comme étant en très grandes difficultés sur plusieurs niveaux (familial, scolaire, financier, santé, etc.). Ils évoquent la fréquence et la complexité du cumul de problématiques qui marquent leur trajectoire, faisant écho à la littérature scientifique sur les JAAS (Regamey, 2001 ; Drilling, 2004). En parlant de ces jeunes, les AS mobilisent souvent un champ lexical qui souligne l'absence de ressources, l'ampleur des problèmes et une forme de rupture normative (« *jeunes en détresse* », « *en rade* », « *complètement marginalisés, paumés, démunis, désemparés* »). Il est possible de se demander jusqu'où la situation sociale de ces jeunes a des effets sur l'évaluation de leur identité, en lien avec les thèses relatives aux représentations négatives de la catégorie des assistés. Le fait d'être aidé financièrement viendrait souvent contaminer l'identité sociale de l'individu au risque de le disqualifier socialement en allant jusqu'à lui imputer des pathologies de la personnalité (Messu, 2009). Quelques professionnels, clairement minoritaires, semblent vouloir éviter ce biais en démontrant dans leur discours une volonté de ne pas associer à ces jeunes d'autres difficultés que le seul manque de revenu : « *C'est pas parce qu'on est à l'aide sociale qu'on a des problèmes de famille, qu'on a des problèmes relationnels, qu'on a des problèmes scolaires (...).* » (VD2).

Nos données font cependant état d'un risque important de double stigmatisation de la catégorie des JAAS. L'accent qui est mis sur l'étendue de leurs difficultés peut être expliqué par le cumul des représentations négatives associées d'une part au statut d'assisté et d'autre part à celles qui sont le plus souvent attribuées à la jeunesse.

6. Essai de typologie des rôles professionnels

Malgré les tendances révélées ci-dessus, les discours des professionnels présentent une variété de positionnements, en lien avec les manières de caractériser le public des JAAS de manière générale et certains jeunes plus spécifiquement. L'accent est-il mis sur leur statut de jeune ou d'adulte ? Quelles représentations sont associées à ces statuts ? Quelle évaluation est faite des ressources et compétences de ces jeunes ? Sont-ils perçus comme prêts à rebondir ou comme très fragilisés et dans l'incapacité de développer les attitudes favorables à l'insertion socioprofessionnelle ? A partir de ces questions, il est possible d'esquisser une typologie qui rend compte de différentes postures en termes de rôles professionnels (cf. image ci-après). Rappelons tout d'abord les limites des procédés de typologisation qui réduisent la complexité du réel pour en produire une forme de fiction ou de « version volontairement stylisée » (Coenen-Huther, 2003 : 532). Il importe ainsi d'éviter le piège de figer la réalité en classant les différents professionnels interrogés dans l'un des rôles idéal-typiques. En effet, les données permettent de voir que le positionnement des acteurs est évolutif et changeant : il dépend notamment de l'interaction entre des contingences contextuelles et la singularité des situations que les AS côtoient dans chacune de leurs interventions. L'intérêt de cette typologie consiste néanmoins à préciser l'influence de ces variations d'interprétations sur les modes de collaboration avec les JAAS et sur les processus de légitimation des dispositifs vers lesquels ceux-ci sont susceptibles d'être orientés.



Une grande partie des discours analysés fait référence à un « **rôle éducatif** » perçu comme nécessaire quand les JAAS cumulent les difficultés liées au fait d'appartenir à la catégorie des jeunes et d'importantes problématiques au niveau individuel, notamment en termes d'attitudes. Une intervention sous la forme d'un *coaching* intensif et individualisé est alors préconisée avec une implication et un engagement très importants du professionnel, qui peut aller jusqu'à pallier l'absence de ressources parentales. Plusieurs professionnels affirment jouer volontairement un rôle « *maternant* » dans le but de soutenir et protéger ces jeunes et de faire baisser la pression liée aux exigences qui pèsent sur eux : « (...) parfois, ces jeunes en difficultés qui ont peut-être peu de moyens, soit scolaires, on a des exigences (...) je sais pas si on a vraiment conscience qu'on exige beaucoup d'eux. Ils sont là parce qu'ils n'ont pas pu et puis on leur en demande encore plus (...) » (FR3). L'objectif est d'offrir un accompagnement de proximité et une aide pour toutes les démarches que le jeune doit réaliser : il s'agit parfois de faire pour ou à la place du jeune pour éviter une rupture trop importante avec son environnement (famille, école ou employeurs, administrations, etc.) et empêcher

l'accroissement de la vulnérabilité. Face à de telles situations, la possibilité d'orienter les JAAS vers des structures de prise en charge spécifique à ce groupe est fortement légitimée. Un aspect souvent mis en avant est le fait de pouvoir offrir des prestations adaptées qui permettent d'aller vers ces jeunes et de les rencontrer dans leurs différents contextes de vie, là où ils doivent faire face à des difficultés susceptibles d'entraver leur processus d'insertion socioprofessionnelle. D'autre part, les AS souhaitent leur éviter de côtoyer à ce stade de leur trajectoire, des personnes trop fortement marginalisées. Les risques de disqualification et de glissade sociale que présentent des structures d'insertion qui ne différencient ni les catégories administratives ni les statuts sociaux, ont en effet été mis en évidence (Soulet, 2008).

Un deuxième rôle, « **pédagogique** », souligne quant à lui l'importance de tenir compte des spécificités de la catégorie des jeunes, et notamment des apprentissages permettant l'acquisition du statut d'adulte. Si des difficultés spécifiques sont reconnues notamment en termes de manque d'expériences ou de connaissances, il s'agit avant tout de travailler à partir des ressources spécifiques liées au fait d'être jeune (dynamisme, créativité...). S'éloignant du rôle éducatif, l'accompagnement se situe davantage sur un plan pédagogique, dans un souci de favoriser le développement d'apprentissages nécessaires pour que les jeunes puissent répondre par eux-mêmes aux exigences auxquelles ils font face. Une certaine souplesse au niveau du cadre prescriptif (retarder des sanctions) et des attitudes professionnelles spécifiques envers ce groupe d'âge (prendre le temps de faire avec, d'expliquer, de faire comprendre, etc.) sont défendues. « *Je vais essayer d'être souple (...) le côté pédagogique me parlait assez, on va faire ensemble (...) parce qu'y a un manque de ressources du jeune. Ça va peut-être débloquent un truc (...) (...) on ne va pas se formaliser sur certaines choses qui ne servent à rien (...) ne pas être trop gourmand avec les jeunes, leur laisser leur rythme et être content d'un petit pas (...) si on est trop rigide (...) ça peut faire capoter et on arrive à des coupures d'aide sociale et des avertissements, des trucs qui compliquent encore plus* » (FR6). Toujours dans une visée pédagogique, l'intervention cherche également à sensibiliser l'entourage des jeunes (parents, employeurs, administrations) aux enjeux spécifiques de leur statut face à une forme de complexité dans la société actuelle. En lien avec ces intentions, le souhait existe de pouvoir orienter les JAAS vers des structures spécialisées dans le suivi de jeunes, mais pas spécifiquement destinées à ceux qui émargent à l'aide sociale, ni uniquement tournées vers un objectif d'insertion. L'intérêt de pouvoir développer une approche plus collective en réunissant des groupes de jeunes dans différents projets est mis en évidence.

Castel (2005 : 45) évoque l'intérêt de tels « supports collectifs » face à l'individualisation croissante⁹ du travail social et le risque de rendre les individus coupables et responsables de leurs situations alors que celles-ci renvoient à des dynamiques sociales.

Un troisième **rôle** qualifié de « **responsabilisant** » ressort d'une minorité de discours qui n'établissent aucune différence dans l'intervention menée auprès des JAAS. Ceux-ci doivent avant tout être considérés comme des adultes avec des responsabilités, comme tous les autres bénéficiaires de l'aide sociale. Les discours insistent sur la nécessité de s'appuyer sur leurs ressources et compétences avec l'objectif de les renforcer. Dans cette perspective, l'accompagnement favorise une logique du « laisser faire », cherchant à renforcer l'autonomie et la responsabilité des JAAS face aux démarches à réaliser. Ce positionnement va généralement de pair avec des arguments qui insistent sur les risques de stigmatisation liés aux structures spécifiques de prise en charge des JAAS. De tels dispositifs peuvent peser de manière négative sur les trajectoires des jeunes, comme l'ont montré différents auteurs (Soulet, 2008 ; Hammer, 2003) : « (...) *Je ne les inscris pas à FORJAD, parce que je sais qu'ils vont se débrouiller tout seuls, je sais qu'ils sont autonomes (...). Moi je les considère comme des adultes et non pas comme des jeunes adultes. Et puis si je sais qu'il a le potentiel (...) Je pense que y'a des gens qui ont les capacités et puis le potentiel pour réussir tout ça. Comme un jeune normal qui sort de l'école et qui ne va pas passer par le service social.* » (VD2).

L'interaction entre rôle éducatif et responsabilisant fait apparaître une tension entre d'un côté un risque de déresponsabilisation, de surprotection (voire d'infantilisation) de jeunes dont on retient avant tout les difficultés, et d'un autre côté, un danger de sur-responsabiliser les JAAS en surestimant leurs ressources.

Un dernier rôle « **normatif ou normalisant** » met en évidence la nécessité de parer à ce qui est parfois défini comme une forme d'inadaptation individuelle de certains JAAS. Si leurs difficultés sont rarement expliquées par leurs attitudes ou comportements, ces derniers sont parfois perçus comme totalement incompatibles avec les exigences liées au processus d'insertion socioprofessionnelle. Il s'agit de rappeler aux JAAS les responsabilités qu'ils ont

⁹ L'individualisation de l'accompagnement des JAAS apparaît clairement dans les documents de la majorité des prestataires des mesures d'insertion que nous avons analysés (Reynaud et Acklin, 2013), puisqu'ils défendent amplement l'intérêt d'un accompagnement socioéducatif individuel, individualisé ou personnalisé. Monceau (2009) évoque toutefois le développement de nouvelles tendances professionnelles qui s'opposent à une logique de prise en charge individualisée pour davantage valoriser les dynamiques collectives (ex. soutien à la parentalité).

acquises avec le statut d'adulte. Les discours des professionnels soulignent la nécessité d'incarner une position d'autorité et un mode relationnel fortement marqués par la contrainte et la sanction. Il est alors attendu du jeune qu'il se conforme, comme les autres adultes, aux attentes normatives de la société et des institutions qu'il côtoie. Dans ce sens, l'application stricte des prescriptions et du cadre institutionnel est jugée nécessaire, par opposition à la souplesse défendue au niveau du rôle pédagogique. Des déficits personnels sont identifiés comme une des causes de la situation, avec parfois la complexité d'évaluer où est la limite entre problèmes de comportement et troubles liés à la santé, comme dans le cas de consommation de substances. L'orientation vers un réseau professionnel spécifique, souvent médico-social, est alors légitimée, en vue d'établir un diagnostic précis ou pour permettre au jeune adulte d'entreprendre une démarche thérapeutique.

Ces différents rôles incarnés par les professionnels présentent des avantages et des risques, mais aucun ne semble plus légitime qu'un autre dans l'absolu. Quelques AS évoquent d'ailleurs l'intérêt de naviguer entre les différentes postures, en fonction des individualités ou en fonction d'autres nécessités (« *poser des jalons de normalité ou être ouvert* », FR8). Il est dès lors essentiel, en termes de compétences professionnelles, de pouvoir rendre visibles les raisons des positionnements et d'être en mesure d'adapter la prise de rôle en fonction de l'analyse de l'évolution de la situation singulière du jeune.

Conclusion

Dans un contexte où la capacité intégrative est réduite, le travailleur social est confronté au défi de soutenir l'insertion socioprofessionnelle dans une société qui ne permet plus le plein emploi. Les logiques d'intervention à l'égard des jeunes adultes à l'aide sociale s'inscrivent dans des tensions, aussi bien sur les plans des missions que des approches du travail social : entre aide et contrôle, prévention et normalisation, reproduction sociale et changement social, protection-tutelle et émancipation-participation, intégration et insertion, intervention individuelle et projets collectifs, etc.

Deux écueils et défis s'ajoutent aux enjeux liés à la tension entre responsabilisation et désresponsabilisation esquissée. En premier lieu, le risque existe de considérer l'autonomie

uniquement comme étant une propriété des individus, capables ou non d'y parvenir, en oubliant qu'elle dépend surtout des liens sociaux et de leur inscription dans un contexte politique et institutionnel. Ces liens s'affaiblissant, les individus sont aujourd'hui soumis à davantage d'épreuves qui demandent une mobilisation de ressources personnelles pouvant engendrer une pression et une souffrance psychique (Ehrenberg, 2010). Le défi est alors d'éviter de tomber dans des formes excessives de psychologisation ou pathologisation. En deuxième lieu, il importe de dépasser une lecture normative et restrictive de l'autonomie qui valorise essentiellement la conformité aux exigences institutionnelles. Le risque est en effet de disqualifier et invalider certaines ressources ou comportements des jeunes adultes en termes d'affirmation de soi, d'anticonformisme ou de recherches de solutions alternatives. De telles attitudes, parfois dénoncées comme nuisibles à la collaboration et/ou à l'objectif d'insertion, gagneraient à être interprétées comme des tentatives de faire preuve d'une « autonomie décentrée » au sens d'Honneth (2008). Pour relever les défis liés à l'individualisation de l'intervention et lutter contre une forme de moralisation, il importe d'élargir la compréhension de la notion d'insertion afin d'agir également sur les plans symbolique et politique. Il s'agit d'œuvrer à une meilleure reconnaissance des JAAS comme citoyens à part entière en réaffirmant notamment leur droit à être assistés (Castel, 2009).

Bibliographie

Acklin D. et Reynaud C., 2015, « Jeunes adultes à l'aide sociale : spécificités et modes d'intervention à leur égard », *Le Sociographe*, 51, pp. 77-87.

Austin J. L., 1970 [1962], *Quand dire, c'est faire*, Paris, Seuil.

Behrens M. (dir.), 2007, *La transition de l'école à la vie active ou le constat d'une problématique majeure*, Neuchâtel, Institut de recherche et de documentation pédagogique.

Bonoli G. et Champion C., 2013, « La réinsertion professionnelle des bénéficiaires de l'aide sociale en Suisse et en Allemagne », *Cahiers de l'IDHEAP*, n°281.

Castel R., 2009, *La montée des incertitudes. Travail, protections, statut de l'individu*, Paris, Seuil.

Castel R., 2005, « Devenir de l'Etat Providence et travail social » in : Ion J. (dir.), *Le travail social en débat(s)*, Paris, La Découverte, pp. 27-49.

Castra D., 2003, *L'insertion professionnelle des publics précaires*, Paris, PUF.

Cicchelli V., 2001, « Les jeunes adultes comme objet théorique », *Recherches et perspective*, n°65, pp. 5-18.

Coenen-Huther, J., 2003, « Le type idéal comme instrument de la recherche sociologique », *Revue*

française de sociologie, n°44, 3, pp. 531-547.

Conférence Suisse des Institutions d'Action sociale (CSIAS), 2005, *Aide sociale : concepts et normes de calcul*, Berne, CSIAS.

Conférence suisse des directeurs cantonaux de l'instruction publique (CDIP), 2006, *Lignes directrices pour l'optimisation de la transition scolarité obligatoire-degré secondaire II*, Berne, CDIP, Récupéré de <http://edudoc.ch/record/24717/files/tra6B13.pdf?ln=frversion=1>

Drilling M., 2004, *Young urban poor. Abstiegsprozesse in den Zentren der Sozialstaaten*, Wiesenbaden, Verlag für Sozialwissenschaften.

Duvoux N., 2009, *L'autonomie des assistés. Sociologie des politiques d'insertion*, Paris, PUF.

Ehrenberg A., 2010, *La société du malaise*, Paris, Odile Jacob.

Garfinkel H., 1967, *Studies in Ethnomethodology*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall.

de Gaulejac V., Blondel F. et Taboada Léonetti I., 2014, *La lutte des places*, Paris, Desclée de Brouwer.

Hammer T., 2003, *Youth unemployment and social exclusion in Europe. A comparative study*, Bristol, Policy Press.

Heider F., 1958, *The psychology of interpersonal relations*, New York-London, Wiley.

Honneth A. (2008[1993]). L'autonomie décentrée. Les conséquences de la critique moderne du sujet pour la philosophie morale. In M. Jouan (dir.), *Psychologie morale, Autonomie, responsabilité et rationalité pratique* (pp. 347-364). Paris : Vrin.

McGarty C., 1999, *Categorization in Social Psychology*, London, Sage.

Monceau G., 2009, « L'individualisation contre l'individuation », *Diversité*, n°157, pp. 45-52.

Moriau J., 2011, « Sois autonome ! Les paradoxes des politiques publiques à destination des jeunes en difficulté » in Goyette M. et al. (dir.) *Les transitions à la vie adulte des jeunes en difficulté*, Québec, Presses Universitaires du Québec.

Messu M., 2009, *Les assistés sociaux, suivi de L'assurance d'assistance*, Fribourg, Academic Press Fribourg.

Office fédéral de la statistique (OFS), 2006, *La statistique suisse de l'aide sociale (Les premiers résultats nationaux)*, Neuchâtel, OFS.

Ossipow L. et Csupor I., 2007, « Les « saboteurs sympathiques » de l'assistance publique. Entretien réalisé avec Ossipow L. et Csupor I. par Ferreira C. et Frauenfelder A. », *Carnets de bord*, n°13, pp. 61-67.

Quéré L., 1991, « D'un modèle épistémologique de la communication à un modèle praxéologique », *Réseaux*, n°46-47, pp. 69-90.

Regamey C., 2001, *Papa, Maman, l'Etat et Moi. Jeunes adultes, accès aux dispositifs sociaux et travail social : un état des lieux (ronéo)*, Rapport de recherche réalisé dans le cadre du collectif JAD, Lausanne, Service de prévoyance et d'aide sociale.

Reynaud C. et Acklin D., 2013, « Jeunes adultes à l'aide sociale : processus de problématisation, réponses politiques et enjeux d'intervention », *Revue suisse de travail social*, n°14, pp. 27-41.

Schultheis F., 2008, « La jeunesse- mythe moderne » in Gonseth M.-O. et al. (dir), *La marque jeune*, Neuchâtel, Musée d'ethnographie, pp. 248-256.

Soulet M.-H., 2008, « Les paradoxes des politiques de réinsertion », *Revue Reiso*, récupéré de <http://www.reiso.org/spip.php?article89>

Tabin J-P. et al., 2008, *Temps d'assistance*, Lausanne, Antipodes.

Vielle P., Pochet P. et Cassiers I. (dir.), (2005), *L'État social actif. Vers un changement de paradigme ?*
Bruxelles, P.I.E. Peter Lang.

Wyn J., et White R., 1997, *Rethinking Youth*, London, Sage.

La nouvelle profession d'assistant socio-éducatif (ASE) en Suisse romande : quels développements et enjeux pour le champ professionnel du travail social ?

Valérie PERRIARD, Dolores Angela CASTELLI DRANSART,
HES-SO Haute école de travail social Fribourg

Résumé :

Résultat d'une décision politique, une nouvelle profession « d'assistant socio-éducatif » (ASE) a été introduite (2008) en Suisse romande. Il s'agit du premier métier du travail social relevant de la formation professionnelle initiale : jusqu'alors les professions de ce domaine étaient toutes dispensées à un niveau de formation supérieur, le degré tertiaire. La profession d'ASE apporte des changements dans les institutions sociales, entraînant des modifications dans l'organisation du travail. Sur la base des résultats d'une recherche qui a exploré la nouvelle profession d'ASE (Perriard et Castelli Dransart, 2011), cet article a pour objectif de discuter les transformations qu'engendrent l'introduction et le développement de cette profession dans les institutions sociales en Suisse romande et leurs conséquences pour le champ professionnel du travail social. Il montre que la profession d'ASE se développe selon des logiques de différenciation et d'assimilation avec les professions « traditionnelles » du travail social de formation supérieure (ex. éducateur social, de l'enfance, animateur). L'article met en lumière la manière dont ces logiques s'expriment et les enjeux qu'elles soulèvent sur le plan professionnel.

Mots clés : travail social, professions, organisation du travail, différenciation, assimilation

Abstract :

A new profession of "socio educational assistant" (SEA) was introduced (2008) to the French-speaking part of Switzerland as result of a political decision. It is the first social work profession taught at the upper secondary level of education: previously, the professions of this field were all offered at a superior level of education, the tertiary level. The SEA profession brings changes to social institutions, leading to modifications in their work organisation. Based on the findings of a study that investigated the new SEA profession (Perriard and Castelli Dransart, 2011), this paper aims to discuss the transformations the introduction and development of this profession bring to social institutions in French-speaking Switzerland and their consequences for the social work professional field. It shows that the SEA profession develops following two logics: differentiation and assimilation with the traditional social work professions with higher qualifications (eg. social educator, childhood educator, socio-educational support worker). The article highlights how these logics manifest themselves and the questions they raise at a professional level.

Keywords : social work, professions, work organisation, differentiation, assimilation

Introduction

En Suisse, une nouvelle profession du travail social, « assistant socio-éducatif » (ASE), a récemment été introduite (2008) sur décision politique. Cette profession apporte une modification de taille dans le paysage de la formation et des métiers¹ de ce domaine en Suisse

¹ En anglais, une distinction est généralement établie entre le terme *professions* (professions) qui désigne le plus souvent des métiers particuliers répondant à des caractéristiques précises, notamment un haut niveau de formation et de savoirs (les professions de la médecine et du droit en sont les exemples emblématiques) et le terme *occupations* (métiers) qui renvoie à l'ensemble des métiers. En français cependant, la notion de « profession » dans son acception la plus fréquente est synonyme de « métier » (Champy, 2009 : 3). Dans cet article, les termes de profession et de métier sont utilisés de manière indifférenciée.

romande : elle présente la particularité de relever d'un degré de qualification différent et inférieur à celui des professions du travail social existantes. La formation d'ASE est dispensée au niveau de la formation professionnelle initiale. Jusqu'alors, en Romandie, les professions du travail social –assistant social, éducateur social, éducateur de l'enfance, animateur socio-culturel– étaient toutes enseignées au niveau de la formation professionnelle supérieure du degré tertiaire (écoles supérieures ES, Hautes écoles spécialisées HES, universités,...).

De par cette spécificité, la profession d'ASE soulève depuis son introduction nombre d'interrogations. Questionnant les milieux de la formation mais également les terrains professionnels, elle interpelle les institutions sociales sur la manière d'articuler des professions du travail social de niveaux de formation désormais différents, notamment en termes d'organisation du travail.

Cet article examine les transformations engendrées par l'introduction et le développement de la profession d'ASE dans les institutions sociales en Suisse romande et leurs effets, ceci en prenant appui sur une recherche qui a investigué ce nouveau métier² (Perriard et Castelli Dransart, 2011). Il présente les deux logiques d'organisation du travail à l'œuvre dans les institutions sociales suite à l'arrivée des ASE : la différenciation, d'une part, qui vise à distinguer entre la profession d'ASE et les métiers traditionnels du travail social de formation supérieure; l'assimilation, d'autre part, qui consiste à ne pas différencier ces professions. L'article met également en évidence les changements qu'engendre chacune de ces logiques au niveau professionnel, ainsi que les interrogations qu'elles soulèvent en termes de spécialisation et de hiérarchisation du travail social, mais aussi en matière de qualification de son champ professionnel.

S'inscrivant dans le prolongement d'une étude antérieure (Castelli Dransart et al., 2008), la recherche (2009-2011) sur laquelle se base cet article a exploré la profession d'ASE³ en adoptant une démarche qualitative. Elle a procédé par entretiens semi-directifs (29), effectués

² Certains résultats de la recherche présentés dans cet article ont fait l'objet d'une publication : Perriard V. et Castelli Dransart D.A., 2013, « L'identité professionnelle des assistantes et des assistants socio-éducatifs », *Revue suisse de travail social*, n°14, pp. 60-73.

³ Ces deux recherches qui ont investigué la profession d'ASE se sont plus particulièrement intéressées à l'identité professionnelle dans ce nouveau métier. Leurs résultats montrent comment elle se construit l'identité professionnelle mais également, de façon plus large, la profession d'ASE. Ils mettent également en évidence des questions que pose cette nouvelle profession sur les plans identitaire et professionnel. Cet article se centre sur les aspects professionnels.

sur la base du volontariat, au croisement des regards de trois types d'acteurs : des ASE, des travailleurs sociaux des professions traditionnelles de formation supérieure, collègues d'ASE (éducateurs sociaux, éducateurs de l'enfance, animateurs socio-culturels,...) et des employeurs.

Les entretiens ont abordé différentes facettes de la profession d'ASE. L'activité professionnelle a été questionnée (tâches effectuées par l'ASE et compétences mobilisées pour leur réalisation). Des aspects du référent professionnel ont également été étudiés (relations de l'ASE aux autres professionnels, rôle dans l'équipe), ainsi que le cadre prescriptif et organisationnel (cahier des charges, position dans l'organigramme et salaire de l'ASE, présence ou non de directives institutionnelles définissant les champs respectifs d'activités/de responsabilités de l'ASE et de ses collègues professionnels du travail social de formation supérieure, distinctions établies (ou non) entre les professions,...). Les entretiens ont également traité des représentations sociales de la profession d'ASE (image du métier).

Les données récoltées ont été soumises à une analyse de contenu thématique classique (Bardin, 2007 ; Miles et Huberman, 2003).

1. La nouvelle profession d'ASE et son développement dans les institutions sociales : entre logiques de différenciation et d'assimilation avec les métiers traditionnels du travail social

La formation d'ASE a été introduite dès la rentrée scolaire 2005-2006 dans l'ensemble de la Suisse. Sa mise sur pied résulte d'une nouvelle loi sur la formation professionnelle (LFPr), adoptée en 2004, qui a eu pour objectif d'intégrer dans la systématique fédérale les formations du travail social jusqu'alors régies par les cantons et de les harmoniser.

Fait inédit pour une profession du travail social en Suisse romande⁴, la formation d'ASE est un « apprentissage », accessible directement au terme de l'école obligatoire, dès l'âge de 15 ans. Dans sa version classique, elle dure trois ans et aboutit à l'obtention d'un certificat fédéral de capacité (CFC), diplôme qui sanctionne toute formation de type « apprentissage » en Suisse.

⁴ Notons pour précision qu'en Suisse alémanique une formation du travail social de type « apprentissage » existait déjà avant l'introduction de la formation d'ASE : depuis 2003, les cantons germanophones disposaient en effet d'une formation professionnelle initiale CFC de « sociagogue », précurseuse de la formation d'ASE.

Elle peut être rallongée d'une année, en vue de l'obtention d'une «maturité professionnelle». Le CFC et la maturité professionnelle donnent accès aux formations professionnelles supérieures en travail social (éducateur social, éducateur de l'enfance, animateur socio-culturel,...), respectivement, aux écoles supérieures (ES) et aux hautes écoles spécialisées (HES). La formation d'ASE peut être raccourcie à deux ans sous certaines conditions pour les adultes justifiant d'une expérience professionnelle dans le domaine. Une procédure de validation des acquis d'expérience (VAE) est également disponible ; elle permet à des adultes ayant cumulé suffisamment d'expérience professionnelle dans le secteur socio-éducatif de se qualifier en vue d'obtenir tout ou partie du CFC d'ASE.

Cette formation rencontre un succès considérable et grandissant. Alors qu'en 2008, les premiers diplômés ASE étaient moins de 500 (Office fédéral de la statistique, 2009), les effectifs ont depuis plus que quintuplé. En 2014 (Office fédéral de la statistique, 2015), plus de 2740 ASE ont obtenu leur CFC, faisant de la formation d'ASE la voie de formation en travail social la plus courue en Suisse, et le quatrième « apprentissage » le plus choisi, sur près de 250 formations de ce type (Secrétariat d'Etat à la formation, à la recherche et à l'innovation, 2015).

La profession d'ASE s'exerce en institution, auprès de trois publics : les personnes en situation de handicap, les enfants (travail en crèche, garderie, accueil extra-scolaire) et les personnes âgées (exercice en établissement médico-social)⁵. L'activité de l'ASE consiste en l'accompagnement des usagers dans la vie quotidienne, au travers de tâches socio-éducatives, de soin et d'intendance. Cet accompagnement se réalise en collaboration avec les professionnels du travail social issus des métiers traditionnels de formation supérieure : l'éducateur social dans le secteur du handicap, l'éducateur de l'enfance dans le champ de l'enfance, ou encore l'animateur socio-culturel dans le secteur des personnes âgées.

Ces professions classiques du travail social de formation tertiaire apparaissent comme des références majeures à partir desquelles se construit le métier d'ASE. Son développement dans les institutions sociales semble d'ailleurs s'opérer en regard de ces professions traditionnelles, selon des logiques de différenciation et d'assimilation.

⁵ Cet article se focalise sur les résultats issus de deux des trois domaines d'investigation de la recherche : le handicap et l'enfance.

1.1. Marquer la différence entre le métier d'ASE et les professions traditionnelles du travail social

Avec l'arrivée des ASE en leur sein, les institutions sociales sont amenées à repenser leur organisation du travail. Dans certaines structures, cette réorganisation passe par l'établissement d'une distinction formelle entre la profession d'ASE et les métiers classiques du travail social de formation supérieure. Cette logique de différenciation est particulièrement observable dans le secteur du handicap.

Du point de vue des employeurs de ce domaine, une division claire du travail entre ASE et professionnels de formation supérieure -en l'occurrence les éducateurs sociaux- paraît en effet nécessaire, afin de tenir compte d'une différence de formation, mais aussi de salaire : un ASE est rétribué environ 20% de moins que son collègue éducateur social. Dès lors, comme le souligne une direction « *si on regarde les feuilles de paie, on a vite compris qu'il y en a un qui doit en faire plus que l'autre* »⁶ (Employeur, secteur du handicap).

Les différences entre ASE et éducateur social, formalisées dans des documents institutionnels en élaboration ou tout juste finalisés (descriptifs de fonction, cahiers des charges, matrices de compétences...), concernent deux axes : les activités et les responsabilités.

En référence à la distinction par les activités tout d'abord, selon la conception des employeurs du secteur du handicap, l'ASE exerce à l'intérieur de l'institution. Son activité consiste au suivi résidentiel des bénéficiaires, plus particulièrement à l'accompagnement des résidents dans les tâches courantes de la vie de tous les jours : « *soins* », « *santé de base* », « *alimentation* », « *habillement* », « *mobilité* », « *hygiène* » des bénéficiaires, mais aussi « *logistique et intendance* ». L'ASE est, aux yeux des employeurs, le « *spécialiste du quotidien* ». Il s'occupe « *des fonctions de base du quotidien* », de « *gérer le concret* », le « *basique de la vie courante de tous les jours qui doit être maîtrisé* ». L'éducateur social prend lui aussi en charge des activités d'accompagnement, mais celles-ci concernent davantage l'« *insertion sociale* », le « *rapport à l'autre* », le « *comportement* » du bénéficiaire, c'est-à-dire sa relation à autrui, que les actes de la vie quotidienne. Il est en outre préposé à des tâches de conception, d'évaluation et de coordination, pour lesquelles il est estimé particulièrement compétent par les employeurs.

⁶ Les mots ou passages du texte rédigés entre guillemets et en italique renvoient à des verbatim extraits des entretiens avec les participants de la recherche sur laquelle se base l'article.

L'éducateur social est celui qui « conceptualise », qui a « l'expertise sur l'évaluation », le coordinateur interne (entre les différents secteurs institutionnels) et externe (avec le réseau). L'« extérieur » du foyer constitue ainsi pour les employeurs le « territoire » privilégié de l'éducateur social, en charge des activités de réseau, mais aussi du suivi ambulatoire des usagers, dans le cadre, par exemple, d'institutions qui comptent des lieux de vie en dehors de la structure résidentielle.

Dans la perspective d'une distinction par les responsabilités ensuite, l'ASE travaille sous l'encadrement de l'éducateur social. Il est « le bras droit », « l'assistant de l'éducateur », dans diverses activités dont ce dernier est responsable. L'accent est mis ici sur une différence entre les positions de soutien et de garant. Toutefois, pour les employeurs du secteur du handicap, la complémentarité est envisagée plutôt que la hiérarchie :

« Pour moi, c'était ma grande crainte, qu'on hiérarchise les niveaux, c'est-à-dire que l'HES (n.d.l.r. l'éducateur social de formation tertiaire supérieure Haute école spécialisée) devient le chef du CFC (n.d.l.r. de l'ASE). C'est pas ça qu'on vise nous. C'est de la complémentarité » (Employeur, secteur du handicap).

Cette perspective se traduit d'ailleurs dans l'organigramme des institutions consultées : l'ASE y occupe une place identique à celle de l'éducateur social. Selon certains directeurs d'institutions toutefois, même s'« il n'y a pas une volonté de créer un ordre hiérarchique de plus », « il risque de se créer presque naturellement » (Employeur, secteur du handicap).

La logique de la différenciation qui se pratique au sein des institutions du secteur du handicap en Suisse romande suscite un certain nombre de questionnements. La division formelle du travail entre ASE et éducateur social a pour effet d'instaurer -à l'instar de ce qui a été observé en France- des processus de spécialisation, voire de hiérarchisation des activités et des professions du travail social, impliquant une séparation entre exécution et conception (Aballéa, De Ridder et Gadéa, 2000 ; Maurel, 2000 ; Messu, 2001). Ces processus marquent une coupure entre les professionnels « de l'avant » (Aballéa et al., 2000), moins qualifiés, qui ont pour mission l'exécution des tâches élémentaires d'accompagnement ; et les travailleurs sociaux dits de « seconde ligne » (Autès, 2000) issus des professions traditionnelles de formation supérieure, occupés avant tout à des activités administratives, d'organisation et de conception (Autès, 2000 ; Chopart, 2003).

Le retrait des professionnels de formation supérieure vers les fonctions de « back office » constaté par différents chercheurs (Aballéa et al., 2000 ; Chopart, 2003 ; Fablet, 2009 ; Ion, 2009 ; Vidana, 2001) est bien exprimé par des éducateurs sociaux, collègues d'ASE :

« On sera de plus en plus à faire de l'administratif, à coordonner en fait - ce qu'on fait déjà - mais à plus rester en retrait, comme si l'ASE était vraiment la personne de terrain et puis que nous, on restait en retrait derrière le bureau pour peut-être valider des décisions ou mettre sur papier le projet d'un ASE et d'un utilisateur, ce genre de chose » (Educateur social, secteur du handicap).

Des éducateurs sociaux estiment dès lors que leur collègue ASE entretient plus de proximité avec le bénéficiaire, qu'il « a un lien différent avec l'utilisateur », « souvent plus fort », « qui permet de construire beaucoup de choses » (Educateur social, secteur du handicap).

La relation directe à l'utilisateur étant considérée, dans une conception classique du travail social, comme le fondement de l'intervention sociale (Maurel, 2000) et la condition nécessaire à la rendre opérante (Bodin, 2011), la mise à distance des éducateurs sociaux du « contact charnel avec le terrain » (Aballéa, 2000 :105) soulève dès lors un enjeu de taille : il semble difficile, pour les éducateurs sociaux de mener l'intervention « à leur niveau », s'ils ne peuvent pas « sentir le bénéficiaire ».

« Et le problème, c'est qu'avant... Nous, quand on était avec une personne à la doucher, à lui donner à manger - je parle plutôt pour le handicap mental, ce que je connais aussi - habiller, changer, aller boire un café, vous percevez la personne. Quand vous faites que de l'administratif, si vous avez pas un nez très, très fin... » (Educateur social, secteur du handicap).

Pour certains éducateurs sociaux, l'arrivée des ASE sur le marché du travail signifie dès lors la « fin du métier d'éduc », du moins dans son acception traditionnelle d'une pratique globale et unitaire (Aballéa, 2000) ou de ce que Chopart (2000) nomme le modèle artisanal-libéral.

« Le métier change... Nous, on a été formés pour tout faire : du pipi-caca au rapport. Et puis, c'est un métier maintenant qui est coupé, un coup de sécateur, reste plus qu'une branche et puis il faut faire avec... » (Educateur social, secteur du handicap).

Ces évolutions vers une spécialisation et une hiérarchisation, qui interrogent « les représentations et les pratiques traditionnelles du travail social » (Aballéa et al., 2000 : 211), ne sont pas sans susciter des craintes auprès des éducateurs sociaux.

« Si je suis éduc, c'est pour être sur le terrain, c'est pas pour être derrière mon bureau et puis

construire des projets sur papier et puis déléguer le travail pratique à d'autres. Moi j'aime le terrain, j'aime être en lien direct avec les personnes. Ca, c'est une peur que j'ai qui va peut-être se concrétiser. C'est pas impossible» (Educateur social, secteur du handicap).

La différenciation par les activités et les responsabilités paraît également susceptible d'entraîner une forme de division « morale »⁷ du travail selon l'expression de Hughes (1996). L'ASE se voit attribuer des tâches liées à la sphère domestique (travail à l'intérieur du foyer, tâches en lien avec des actes ordinaires de la vie quotidienne, mais aussi logistique et intendance) pouvant être perçues, pour certaines, comme moins valorisées, car considérées comme dépendantes de qualités naturelles et non professionnelles (Demazière et Gadéa, 2009), alors que les tâches d'accompagnement valorisées, vues comme relevant de la professionnalité, sont confiées aux professionnels de formation supérieure. Ce mécanisme de délégation du « sale boulot » (Hughes, 1996), des travailleurs sociaux des professions installées de formation supérieure vers les intervenants moins formés, a été constaté par plusieurs auteurs (Aballéa, 2000; Aballéa et al., 2000; Dubar, 2003; Le Floch, 2008). Dubar (2003) a mis en évidence ce processus à la fin des années 60, à partir de l'exemple des éducateurs spécialisés dont il a observé qu'ils « aspiraient à exercer les tâches les plus nobles, et à déléguer les autres » à leurs collègues moins formés, les moniteurs éducateurs. En référence à notre étude, ce mécanisme ne serait pas sans influence, d'un point de vue symbolique, sur la valorisation de la profession d'ASE. Des employeurs, mais aussi des collègues d'ASE, travailleurs sociaux de formation supérieure, affirment à ce titre veiller à ce que l'ASE ne devienne pas « le balai-brosse », le « pommeau de service », le personnel « de basse besogne » à qui sont déléguées les tâches moins nobles ou ingrates.

1.2. Ne pas distinguer entre la profession d'ASE et les métiers classiques du travail social

En parallèle de la logique de différenciation qui sous-tend l'introduction et le développement de la profession d'ASE dans les institutions sociales, une dynamique d'assimilation est observée. Celle-ci se traduit par des chevauchements entre les professions, des pratiques

⁷ Hughes (1996) montre, dans son analyse de la division du travail, comment le « sale boulot », qui désigne les tâches d'un poste de travail requérant peu de qualification ou qui sont les moins agréables ou valorisées, fait l'objet de tentatives de délégation de groupes professionnels vers des groupes subalternes, participant ainsi à une « division morale du travail » (p. 63). Hughes relève ainsi que la division du travail n'est pas uniquement affaire de division technique, mais aussi de division morale.

consistant à ne pas différencier ASE et professionnels des métiers traditionnels du travail social de formation supérieure, voire à substituer les seconds par les premiers.

La distinction par les activités entre ASE et professionnels de formation supérieure paraît difficile à appliquer dans la réalité, l'accompagnement des usagers s'accommodant mal d'une segmentation stricte des tâches :

« C'est pour ça que je dis que c'est difficile, dans le milieu du social, parce que c'est vraiment une hiérarchie transversale.(...) tout le monde fait un peu de tout et tout le monde gère un peu de tout. Je me verrais très mal, si j'ai un résident qui a besoin de parler avec moi et de lui dire "ben, écoute, non, moi je suis ASE, désolé pour toi, t'attendras l'éducateur, qu'il ait fini avec un autre". C'est impossible » (ASE, secteur du handicap).

Cette difficulté à « *compartimenter les actes* » dans le travail social a d'ailleurs été relevée par plusieurs employeurs du secteur du handicap qui, pourtant, mettent en avant la nécessité de distinguer.

La différenciation par les responsabilités semble, elle aussi, buter sur des obstacles organisationnels et financiers. Cela signifie de travailler en binôme, l'ASE étant encadré par un responsable de formation supérieure. Or, comme le mentionnent les directions de petites institutions du domaine de l'enfance, dans un contexte de restriction budgétaire, multiplier les postes afin d'assurer ce travail en duo s'avère impensable. En outre, la distinction par les responsabilités se heurte à une « *hiérarchie horizontale* » qui continue de caractériser, comme le soulignent des employeurs du secteur du handicap, le fonctionnement institutionnel des établissements sociaux.

Les similitudes pointées par les ASE des secteurs du handicap et de l'enfance entre leurs activités et celles de leurs collègues de formation supérieure attestent également d'une difficile application sur le terrain de divisions formellement établies. En effet, les ASE notent de nombreux points communs entre leur profession et celle d'éducateur social ou de l'enfance, à laquelle ils s'identifient, notamment en termes de « *pratique* » et d'« *activité* ». Certains ASE considèrent en effet qu'en dépit de différences formelles mentionnées dans les cahiers des charges, il n'existe, dans la pratique, aucune distinction entre leur travail et celui de l'éducateur social, que tout le monde « *fait le même boulot* », « *a les mêmes responsabilités* », « *a le même rôle* », et « *effectue des tâches qui sont identiques* ». Cette revendication de faire « *la même chose* »

que les éduc» est, partiellement du moins, confirmée par des collègues de formation supérieure consultés. Bien que ces derniers notent des différences entre leur travail et celui des ASE, ils précisent cependant que, sur le terrain, la distinction n'est pas évidente : « y'a pas clairement quelque chose de défini », « les activités de l'ASE se rapprochent beaucoup de nos activités », « dans la pratique, on sent que c'est pas très clair » (Educateurs sociaux, secteur du handicap).

Ces constats rejoignent les observations d'auteurs comme Ion et Tricart (1984) qui remarquent que « les clivages et les segmentations n'interdisent nullement les chevauchements et les recoupements dans la pratique » (p.44) et notent des écarts importants entre le travail prescrit et le travail réel.

Si des décalages majeurs se révèlent entre travail prescrit et travail réel, notons que des pratiques d'assimilation sont toutefois à l'œuvre également au niveau formel, en particulier dans le champ de l'enfance : dans certaines institutions, ASE et éducateurs de l'enfance partagent exactement le même cahier des charges ainsi que des activités et responsabilités identiques. Dans l'un des cantons investigués, des ASE occupent même la fonction d'éducateur de l'enfance, mais avec un salaire moindre.

Les recoupements entre les professions se présentent comme des espaces « où se jouent des luttes de classement et des jeux de pouvoir » (Dubar, 2003 : 25) et espaces de concurrence entre les professionnels « qui consistent souvent à s'approprier des fonctions qui étaient auparavant réservées à d'autres » (Dubar, 2003 : 20). Des éducateurs sociaux interviewés soulignent à ce titre que, d'une part, les ASE sont progressivement engagés en plus grand nombre dans leur institution et, d'autre part, leurs activités ont évolué de la prise en charge de tâches spécifiques (« ménage », « cuisine », « hygiène ») vers la gestion de la globalité de l'accompagnement au quotidien. Ces éducateurs craignent de se voir remplacer par les ASE dans l'ensemble des activités d'accompagnement, et qualifient dès lors leur présence sur le marché du travail comme étant synonyme de « tensions » et « difficultés ». Si les rivalités internes ne sont pas nouvelles, comme le soulignent Ion et Tricart (1984), elles semblent cependant accrues par l'augmentation en nombre des positions dans l'espace professionnel (Aballéa, 2000).

La dynamique d'assimilation engendre non seulement des zones de conflit, voire des concurrences entre les professionnels. Elle suscite également des questionnements en termes de qualification du champ professionnel du travail social.

En Suisse, la professionnalisation est un argument qui a été évoqué lors de la mise sur pied de la formation d'ASE. Celle-ci a en effet été présentée comme un moyen de professionnaliser le domaine du travail social, les ASE étant supposés relayer les personnes qui exercent sans diplôme, encore très présentes dans le champ du travail social. Ainsi, selon une étude de Gaberel (2009), 31% des personnels actifs dans les professions du travail social en Suisse romande n'ont pas de formation spécifique à ce domaine. La formation d'ASE offre à ces personnes, ou à celles n'ayant pas accès aux formations de degré tertiaire, la possibilité de se qualifier professionnellement par le biais d'une formation professionnelle initiale ou par une démarche de validation des acquis d'expérience (VAE). Une amélioration globale du niveau de formation dans le domaine pourrait être attendue au travers du développement de la profession d'ASE. Cependant, la logique d'assimilation observée dans la pratique ou au niveau formel soulève l'enjeu d'un possible mécanisme de déqualification relative des emplois (Chopart, 2003), dans le sens d'un remplacement important, dans certains secteurs, des qualifications établies par des qualifications inférieures. La logique d'assimilation semble d'autant plus susceptible de se développer dans un contexte qui vise à l'économie budgétaire. Relevons à ce titre que des institutions de l'enfance dans lesquelles cette logique est privilégiée n'engagent d'ailleurs plus que des ASE (en lieu et place d'éducateurs de l'enfance).

Conclusion

L'introduction et le développement de la profession d'ASE dans les institutions sociales engendrent des changements importants dans l'organisation du travail, changements qui ne sont pas sans effet sur le contenu des professions, les positionnements des professionnels, la conception de l'intervention, voire l'accompagnement des bénéficiaires. Les résultats de notre étude révèlent des divergences de points de vue entre les acteurs impliqués quant au positionnement des ASE dans les équipes professionnelles, ainsi que des régulations variables au sein ou entre les secteurs professionnels investigués. Ces perspectives se partagent entre logique de différenciation et logique d'assimilation. La première, qui vise à distinguer les ASE

de leurs collègues des professions classiques de formation supérieure par les activités ou les responsabilités, est susceptible d'amener une spécialisation, une hiérarchisation, voire une division morale du travail social. Elle paraît en outre montrer des limites dans son application, de même qu'elle induit une potentielle remise en question du sens de l'intervention et de sa qualité. La seconde, qui tend pour sa part à considérer les ASE de façon identique à leurs collègues des métiers traditionnels du travail social de formation supérieure, ne paraît pas sans risque pour la qualification et la professionnalité des métiers, en particulier lorsque cette dynamique du « tous pareils » s'accompagne d'importantes différences salariales et obéit essentiellement à des contraintes d'économie budgétaire.

Les enjeux que soulève la nouvelle profession d'ASE paraissent dès lors indissociables du contexte plus global de rationalisation et de marchandisation du travail social (Sanchez-Mazas et Tschopp, 2010) dans lequel ce métier a vu le jour et se développe. Présenté officiellement comme un moyen de professionnaliser le domaine du travail social, le métier d'ASE a-t-il une quelconque chance, dans ce contexte, d'atteindre cet objectif ? Par ailleurs, avec l'installation progressive de la profession d'ASE dans les institutions sociales et l'accroissement du nombre de ces professionnels, comment l'articulation entre ce métier et les professions traditionnelles du travail social de formation supérieure est-elle susceptible d'évoluer ? Le *statu quo* sera-t-il maintenu ou cette évolution contribuera-t-elle à infléchir les rapports entre les professions, de telle manière à rendre l'une des deux logiques -différenciation ou assimilation- prédominante ? Ou d'autres dynamiques verront-elles le jour ? Le cas échéant, ces dernières se dégageront-elles suffisamment de l'approche gestionnaire pour apporter des réponses à des questions professionnelles centrales qui s'élaborent à partir des besoins des usagers ? Autrement dit, d'éventuelles nouvelles logiques permettront-elles de sortir d'une réflexion focalisée sur la répartition du travail, ses aspects instrumentaux (et le danger inhérent du morcellement de la fonction) pour réfléchir également en termes de cohérence et de pertinence de l'accompagnement professionnel ainsi que, comme l'évoquent Sanchez-Mazas et Tschopp (2010), de redéfinition de la dimension relationnelle ?

Cette prise de distance permettrait de remettre au centre l'intérêt des bénéficiaires et peut-être également de redéfinir de l'intérieur la professionnalité à la lumière des nouveaux enjeux qui la traversent.

Bibliographie

- Aballéa F., 2000, « Quel avenir pour les professions installées ? » in Chopart J.-N. (dir.), *Les mutations du travail social. Dynamiques d'un champ professionnel*, Paris, Dunod, pp. 97-110.
- Aballéa F., De Ridder G. et Gadéa C., 2000, « Procès en reconnaissance et concurrences professionnelles » in Chopart J.-N. (dir.), *Les mutations du travail social. Dynamiques d'un champ professionnel*, Paris, Dunod, pp. 195-213.
- Autès M., 2000, « Les métamorphoses du travail social » in Chopart J.-N. (dir.), *Les mutations du travail social. Dynamiques d'un champ professionnel*, Paris, Dunod, pp. 249-265.
- Bardin L., 2007, *L'analyse de contenu*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Bodin R., 2011, « Une éducation sentimentale. Sur les ambiguïtés de l'accompagnement social en éducation spécialisée », *Déviance et Société* n°35, pp. 93-112.
- Castelli Dransart D.A., De Puy J., Perriard V., Zbinden Sapin V., Gay-des-Combes B. et Monin M.-C., 2008, *L'identité professionnelle au sein de la formation professionnelle initiale. Représentations collectives de deux professions (polymécanicien et assistant socio-éducatif) chez les apprenants, enseignants, formateurs et informateurs*, Rapport de recherche soumis à la Leading House "Qualité de la Formation professionnelle", Givisiez.
- Champy F., 2009, *La sociologie des professions*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Chopart J.-N., 2000, « Conclusion : du travail social à l'intervention sociale » in Chopart J.-N. (dir.), *Les mutations du travail social. Dynamiques d'un champ professionnel*, Paris, Dunod, pp. 267-274.
- Chopart, J.-N., 2003, « Retour réflexif sur un programme de recherche : que fait la sociologie des professions face à la marchandisation du champ social ? » in Vilbrod A. (dir.), *L'identité incertaine des travailleurs sociaux*, Paris, L'Harmattan, pp. 39-55.
- Demazière D. et Gadéa C., 2009 (dir.), *Sociologie des groupes professionnels. Acquis récents et nouveaux défis*, Paris, La Découverte.
- Dubar C., 2003, « Les travailleurs sociaux, un groupe professionnel ? » in A. Vilbrod A. (dir.), *L'identité incertaine des travailleurs sociaux*, Paris, L'Harmattan, pp. 17-25.
- Fablet D., 2009, « Le travail social et la formation des travailleurs sociaux » in Verginoud A. (dir.), *40 ans des sciences de l'éducation*, Caen, Presses Universitaires de Caen, pp. 71-82.
- Gaberel P.-E., 2009, *Enquête Tripartite-FORs 2008 sur la situation de l'emploi dans le domaine social en Suisse romande*, Rapport final du mandat de la Commission tripartite pour la formation du domaine Travail social et de l'ORTRA romande pour la formation professionnelle dans le domaine social, Lausanne, Ecole d'études sociales et pédagogiques.
- Hughes E.C., 1996, *Le regard sociologique, essais choisis* (textes rassemblés et présentés par J.M. Chapoulie), Paris, Éditions de l'École des Hautes Etudes en Sciences sociales.
- Ion J., 2009, « Travailleurs sociaux, intervenants sociaux : quelle identité de métier ? », *Informations sociales* n° 152, pp. 136-142.
- Ion J. et Tricart J.P., 1984, *Les travailleurs sociaux*, Paris, La Découverte.
- Le Floch M.C., 2008, « Une relecture du sale boulot, entre une division morale et une division sociale du travail éducatif », *Pensée plurielle* n° 18, pp.31-48.
- Maurel E., 2000, « De l'observation à la typologie des emplois sociaux » in Chopart J.-N. (dir.), *Les mutations du travail social. Dynamiques d'un champ professionnel*, Paris, Dunod, pp. 25-52.

Messu M., 2001, « Un autre qui est le même », *Informations sociales* n°94, pp. 76-87.

Miles M.B. et Huberman A.M., 2003, *Analyse des données qualitatives*, Bruxelles, De Boeck.

Office fédéral de la statistique OFS (OFS) 2009, *Statistique de la formation professionnelle initiale en 2008*, Récupéré de http://savoirsocial.ch/formation-professionnelle-initiale-ase/donees-chiffrees/statisitk_fabe_2008_f.pdf, le 11 août 2015.

Office fédéral de la statistique (OFS), 2015, *Statistique de la formation professionnelle initiale en 2014*, Récupéré de http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/themen/15/04/00/blank/allgemein_oder_berufsbildung.html#prof, le 11 août 2015.

Perriard V. et Castelli Dransart D.A., 2011, *Identité et profils professionnels privilégiés dans la nouvelle profession d'assistant socio-éducatif (ASE) ? Regards croisés des praticiens ASE, de leurs collègues et employeurs*, Rapport de recherche au RECSS, Givisiez.

Sanchez-Mazas M. et Tschopp, F., 2010, « La rationalisation des métiers du social. L'installation de la logique marchande dans les professions sociales », *Les politiques sociales* n° 1 et 2, pp. 4-12.

Secrétariat d'Etat à la formation, à la recherche et à l'innovation (SEFRI), 2015, *La formation professionnelle en Suisse. Faits et chiffres en 2015*, Récupéré de <http://www.sbf.admin.ch/aktuell/medien/00483/01323/?lang=fr>, le 11 août 2015.

Vidana J.-L., 2001, « Les situations paradoxales du secteur social », *Informations sociales* n°94, pp. 16-25.

La charge psychosociale dans la relation de service de première ligne : limites du travail et régulation collective

Harmony GLINNE,
Louvain School of Management

Mélanie LATIERS,
Université de Namur, CERIAS
(Centre de recherche en Ingénierie et Action Sociales)

Résumé :

Le travail de première ligne au sein du secteur non marchand est impacté par diverses transformations : tertiarisation de la société, professionnalisation et modernisation du service au nom de l'utilisateur (Ughetto, 2013), mise en concurrence croissante des organisations, multiplication et rigidification des contraintes juridiques et administratives.

À partir d'une recherche-intervention menée dans le secteur de la santé, nous illustrerons les conséquences de ces évolutions sur le travail de première ligne, en insistant en particulier sur la manière dont les limites du travail, dans leurs aspects prescrits comme réels (Dejours, 1993) sont réinterrogées. Face aux évolutions des diverses injonctions et tensions du travail de première ligne, les normes existantes sont en effet mises en doute ou deviennent floues. Outre l'exposé de l'analyse, l'article revient sur le dispositif d'intervention élaboré face à ces tensions. Ce dispositif, d'ordre collectif, permet en effet une réflexivité de l'ensemble de l'organisation (travailleurs de première ligne mais également membres de l'encadrement) autour de la question des limites du travail et par là de la construction ou de la reconstruction des normes.

Mots clés : Relation de service, Non marchand, Travail réel, Limites, Régulation

Abstract:

Frontline work in the non-profit sector encounters several transformations: expansion of the service sector, professionalisation and modernisation of service work (Ughetto, 2013), competition between organisations, associated with an increase of less and less flexible legal and administrative obligations.

Based on a research in the health sector, this paper illustrates the consequences of these developments on frontline work, while insisting on the way work boundaries – both procedural and actual work (Dejours, 1993) – are re-interrogated. Facing changes of both injunctions and strains in frontline work, existing norms are doubted or become confused.

Beside the analysis, the paper presents the process of intervention which was elaborated to face and work on these constraints. This collective process produces an organizational reflexivity (for frontline workers as well as managers) to reflect on work boundaries, and therefore on the issue of building or re-building norms.

Keywords: Service relationship, Non-profit sector, Actual work, Boundaries, Regulation

Introduction

Dans une société en constante tertiarisation, où la satisfaction du client¹ est en passe de devenir une norme « universelle » du travail, notre communication propose d'interroger la place du travailleur de première ligne dans l'organisation de service, au regard des notions de «

¹ Membre selon les termes des mutuelles.

limite » et de normes. Nous situons le travailleur de première ligne à la frontière de son organisation, en ce qu'il occupe une position d'entre-deux, entre clients et managers, entre « monde » extérieur et intérieur de l'organisation. À partir d'une recherche-intervention menée auprès de conseillers mutualistes pendant près d'un an et demi, et basée sur des méthodes collectives (Cultiaux et Latiers, 2013), nous chercherons à montrer comment la relation de face-à-face avec le client provoque une certaine « violence » pour le travailleur, et pose la question des limites de son travail. Cette violence est liée à la place du travailleur de première ligne, qui en fait un réceptacle des dysfonctionnements de l'organisation tout en ne lui donnant pas les moyens de résoudre par lui-même les contradictions dans lesquelles il est pris (Dujarier, 2006).

La question des limites de la relation de service nous amènera à interroger celle des normes (individuelles, groupales et organisationnelles), souvent floues pour le travailleur de première ligne.

Nous faisons l'hypothèse que cette position de travailleur « frontière » permet d'expliquer le flottement de ces normes, de par l'évolution des injonctions auxquelles le travailleur est confronté, dans une organisation en changement. D'un côté, les injonctions du management tendent à renforcer la formalisation des pratiques et la place du client, en lui accordant plus de place dans l'organisation. De l'autre, les injonctions du client sont elles aussi en changement. Nous expliquerons le flottement de ces normes pas un déficit de régulation (Reynaud, 1988) au sein de l'organisation.

Outre l'analyse de ces situations, cet article reviendra sur les enjeux liés à une intervention dans ce type d'organisation, et sur le dispositif d'intervention – d'ordre collectif – qui a été mis en place autour de la question des limites et des normes du travail de première ligne.

1. Que signifie « être en première ligne » ?

Dans le secteur des services, une large partie des travailleurs constitue la « porte d'entrée » de leur organisation, le premier contact du client qui souhaite accéder aux services proposés. Situés en « première ligne », ces travailleurs sont à la frontière entre la sphère productive et la sphère de la consommation, ce qui amène des difficultés particulières dans la relation avec le

client.

Tout d'abord, les travailleurs de première ligne constituent la « porte d'entrée » de leur organisation, au propre comme au figuré. En effet, ceux-ci sont bien souvent situés à proximité de l'entrée physique du bâtiment, ou aux premières « étapes » de la production du service au client. Ces travailleurs occupent un « guichet », ce qui correspond à une petite ouverture pratiquée dans une porte ou un mur, par lequel on peut passer des objets et parler à quelqu'un². Il s'agit d'une place d'échange, aussi bien d'informations que de biens matériels (documents, paquets, etc.). Le client se rend au guichet pour formuler une demande, réceptionner un service mais aussi pour se plaindre du service offert. Or, le service produit et les contraintes qui conditionnent cette production ne dépendent pas entièrement du travailleur de première ligne. La plupart du temps, l'organisation du travail et la spécialisation des tâches dans l'organisation ne laissent au travailleur qu'une petite marge de négociation dans la réalisation des tâches. De plus, la standardisation des services offerts combinée à la volonté de personnalisation de la relation de service (de Nanteuil, 2009), toutes deux décidées par le management, engendrent des contradictions entre différentes logiques d'action que le travailleur doit arbitrer en face-à-face avec le client qui lui adresse une demande singulière et spécifique (Hanique, 2004).

Ainsi, les conseillers mutualistes rencontrés se retrouvent face à de multiples objectifs organisationnels devant guider la relation avec les membres, tout en étant partiellement contradictoires. Par exemple, durant les temps de « permanence » ouverte au public, l'objectif de satisfaction des clients suppose à la fois de les recevoir chacun individuellement en agence, en leur offrant le temps nécessaire pour traiter leur dossier parfois complexe, tout en répondant aux demandes des membres formulées par téléphone, et en encodant les formulaires permettant le remboursement des prestations de soins. Or, durant ces moments de permanence, il est impossible de réaliser ces trois tâches complètement et avec la même efficacité. Faut-il privilégier une réponse individualisée aux personnes présentes en agence, permettant de diminuer les risques de mécontentement (voire de violence) lorsque le délai d'attente est trop long ; ou fournir un service égal à ces trois types de demandes, quitte à ne

² Centre National des Ressources Textuelles et Lexicales, <http://www.cnrtl.fr/etymologie/guichet>, consulté le 18 mars 2014.

pas être pleinement performant dans la réalisation simultanée de ces diverses tâches ?

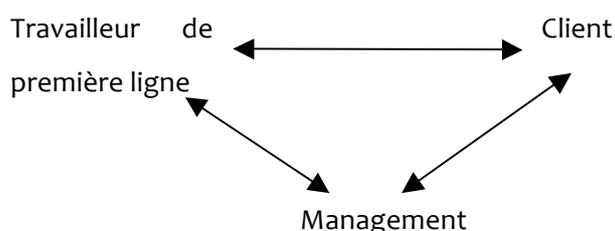
Le travailleur de première ligne, de par sa position à la frontière de l'organisation, est ainsi placé face à des difficultés et des contradictions organisationnelles sans maîtriser l'ensemble des ressources nécessaires pour les résoudre (Dujarier, 2006), puisqu'il ne dispose pas d'un pouvoir décisionnel dans l'organisation. Cette tension, comme toutes celles engendrées par cette place de première ligne, doit être arbitrée dans l'interaction au guichet, lors de chaque nouvelle rencontre avec un client qui se présente.

Ensuite, être en première ligne, c'est être situé « à la frontière », et ce à un double titre. D'une part, le travailleur est soumis à un « double flux » : à la fois des produits et des clients. En effet, contrairement au travail industriel qui porte uniquement sur la transformation de matières premières en produits finis, et pour un client dont la présence est lointaine et diffuse, le travail de service s'exerce à la fois vis-à-vis de la matière et vis-à-vis des destinataires (de Nanteuil, 2009). Ainsi, devoir produire un service, immatériel et non stockable (Gadrey, 1996), durant un face-à-face direct avec un client place le travailleur de première ligne à la frontière entre le monde de la production et celui de la consommation (de Nanteuil, 2009). Non seulement le travail s'effectue devant le client, qui peut alors lui-même le contrôler, mais ce travail se centre bien souvent sur le client lui-même. Ainsi, le conseiller mutualiste fournit un service d'assurance-maladie et de subventionnement des soins de santé à ses membres. Mais dans le même temps, ce service nécessite un travail sur le bénéficiaire, qui sera transformé par cet échange. Sa situation sociale et personnelle peut par exemple nécessiter une régularisation afin d'obtenir l'octroi de droits spécifiques, ou encore le remboursement de prestations de santé peut améliorer ses capacités financières ultérieures. De ce cadre, le service suppose une proximité et une interaction étroite entre le travailleur de première ligne et le client (Gadrey, 1992), pouvant aller jusqu'à la coproduction du résultat (Delaunay & Gadrey, 1987).

D'autre part, le travail de première ligne pose la question de la frontière organisationnelle. Comment définir l'organisation comme ensemble délimité ? Et plus important encore, comment définir l'extérieur, ce qui ne fait pas partie de l'organisation ? La définition d'un ensemble organisationnel relativement homogène et délimité pose la question de la construction des règles, normes et limites socialement fixées, valorisées et partagées au sein de l'organisation. Etant donné que le travailleur de première ligne se situe à la frontière de

l'organisation, il est face à différentes injonctions, en provenance de l'intérieur et de l'extérieur de l'organisation, ici le client.

Alors que le courant de l'économie des services représente la relation de service comme une relation triangulaire entre le travailleur de première ligne, le client et la réalité à modifier par le travailleur au bénéfice du client (de Bandt & Gadrey, 1994; Gadrey, 1992), nous proposons de considérer cette relation comme étant « organisationnellement située » (May, 2001). L'organisation, par le truchement du management, contraint la relation de service se déployant entre travailleur et client, par le développement de relations de pouvoir avec chacun de ces acteurs. En ce sens, la production du service est donc toujours un « jeu à trois » entre management, travailleur de première ligne et client (Zarifian, 2007). La relation de service peut ainsi être vue comme un « rapport social ternaire » (Zarifian, 2007 :147), les relations de pouvoir au sein de la relation de service pouvant dès lors être illustrées comme suit :



Il existe donc trois pôles de pouvoir – le travailleur de première ligne, le client et le management – chacun pouvant adopter une position haute ou basse dans le rapport de force (Jeantet, 2003). Cette conceptualisation de la relation de service permet de mieux comprendre les tensions dans lesquelles le travailleur de première ligne est pris, devant conjuguer les exigences managériales avec les attentes des clients. Au-delà de la coproduction du service proprement dite, le travailleur de première ligne serait ainsi face à une « coprescription » de son travail (Hatchuel, 1994), de par la spécificité de sa position à la frontière organisationnelle. C'est cette « coprescription » qui le place en tension entre différentes demandes, issues à la fois de l'interne (le management) et de l'externe (les clients).

Cette place en tension entre demandes contradictoires (ou à tout le moins difficilement conciliables) engendre une certaine « violence » au travail pour les individus³

³ La loi belge définit la violence au travail comme étant « une situation où une personne est menacée ou agressée, psychologiquement ou physiquement, au travail. » Cette violence comprend à la fois des comportements d'agression physique (coups et menaces) et des comportements d'agression verbale (injures, insultes, brimades, etc.).

2. Quels effets cette place particulière génère-t-elle ?

Cette place particulière du travailleur de première ligne, que nous venons de décrire, génère plusieurs effets, qu'il s'agit à présent de détailler.

D'une part, la situation de « porte d'entrée » des travailleurs de première ligne amène la formulation d'un ensemble de plaintes non adressées, diffuses, portant sur l'ensemble de l'organisation et des services qu'elle propose. Ces plaintes peuvent prendre la forme d'une agressivité plus ou moins latente, voire bien réelle, de la part des clients qui ressentent le besoin d'exprimer la frustration ressentie auprès de personnes qu'ils considèrent comme étant les représentants de leur organisation. A côté de cette agressivité difficile à supporter en elle-même et correspondant à une forme relativement explicite de violence au travail, les travailleurs qui s'identifient fortement à leur organisation peuvent vivre les critiques formulées à l'encontre de celle-ci comme des attaques personnelles et s'en trouver affectés.

D'autre part, comme nous l'avons déjà souligné, les travailleurs de première ligne se trouvent au bout de la ligne hiérarchique, sans réel pouvoir de décision organisationnelle, tout en devant expliquer et défendre les décisions prises en d'autres lieux auprès des clients, parfois très mécontents des changements effectués. Ainsi, le travailleur au guichet risque de se retrouver dans une situation assez paradoxale, où il doit dire au client présent en face de lui « Monsieur le client, pour vous satisfaire, je ne peux répondre à votre demande ». Cette situation est en partie expliquée par la position de ce travailleur qui doit résoudre les contradictions organisationnelles non résolues aux niveaux hiérarchiquement supérieurs (Dujarier, 2006) afin de pouvoir (en partie du moins) satisfaire son client. Mais cette tension provient également de ce que le management détermine les objectifs stratégiques et les moyens pour les atteindre à partir d'un modèle statistique qui n'inclut que les clients considérés comme « rentables » ou inclus dans les missions dites « stratégiques » de l'organisation (Demazière, 2005), en délaissant les clients « réels » et leurs attentes.

Cette standardisation du service (Benghozi, 1998) est à l'origine des contradictions que doivent résoudre les travailleurs de première ligne, générant une bonne part de la violence

Source : Site Belgium.be, http://www.belgium.be/fr/emploi/sante_et_bien-etre/harcelement/, consulté le 21 mars 2014.

organisationnelle au guichet (de Nanteuil, 2009). Après avoir présenté la manière dont la place du travailleur de première ligne interfère et génère une certaine violence au travail, nous proposons de nous baser sur une intervention récente réalisée auprès de conseillers mutualistes pour présenter les différentes dimensions qui s'articulent pour peser sur le travail de première ligne. Les éléments identifiés, à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation, nous amèneront à poser la question des limites et des normes sur lesquelles il est possible de s'interroger pour résoudre les difficultés du travail de première ligne.

3. Dimensions de cette violence au travail : l'exemple d'une recherche-intervention auprès de conseillers mutualistes

La recherche-intervention sur laquelle nous baserons nos analyses a pris place auprès de conseillers mutualistes durant une période d'une année et demi. Cette recherche-intervention a été commanditée par l'organisation, dont la demande initiale était de dégager des pistes de solution concernant la charge psychosociale des travailleurs de première ligne, objectivée préalablement comme particulièrement importante via les résultats d'un questionnaire quantitatif. Pour répondre à cette demande, un dispositif a été proposé en deux phases : une première phase de diagnostic organisationnel, suivie d'une période d'accompagnement des équipes dans la recherche de solutions pratiques, sous forme de séances de codéveloppement professionnel (Payette & Champagne, 1997 ; cf. aussi le point 4.2. dans lequel nous revenons sur cette deuxième phase)⁴.

Trois méthodes de collecte de données ont été combinées et ont mené au diagnostic organisationnel. Nous avons tout d'abord procédé à l'observation du travail de première ligne dans cinq agences, différentes de par leur situation et leur taille. Des entretiens avec une dizaine de managers de la mutualité ont également été menés à divers échelons de la hiérarchie. Enfin, deux groupes d'analyse d'une dizaine de personnes ont été formés et consultés via la « méthode de l'analyse en groupe » (MAG) développée par Luc Van Campenhoudt, Jean-Michel Chaumont et Abraham Franssen (2005). Cette méthode, autour de laquelle chaque groupe s'est réuni au cours de 3 journées complètes, se base sur l'analyse de situations concrètes vécues par les participants et le respect de règles procédurales

⁴ Ces deux phases ont été menées par le même groupe de chercheurs-intervenants.

d'organisation des échanges.

Certaines des données utilisées pour formuler notre analyse sont également issues de la deuxième phase de travail avec l'organisation (phase d'accompagnement) qui consistait à animer (en tant qu'intervenant cette fois) des séances de codéveloppement ayant pour objectif prioritaire l'amélioration des conditions de travail et la réduction des sources « évitables » de stress professionnel⁵.

Durant l'analyse coconstruite avec les participants, différentes instances ou niveaux d'observation ont été proposés et articulés, en suivant les principes d'une analyse telle que pratiquée par la sociologie clinique (Ardoino, 1965 ; Enriquez, 1992). Ces instances analytiques nous permettent de comprendre la tension et la violence liées au travail de première ligne.

- Un niveau d'observation « sociohistorique » explique cette violence par la précarisation croissante du public de la Mutualité et la complexification des procédures qui peuvent mettre particulièrement en difficulté les usagers, exprimant leurs frustrations aux travailleurs de première ligne.
- Un niveau d'observation « organisationnel » insiste sur les changements opérés dans l'organisation du travail au sein de la Mutualité, et l'incertitude qu'ils engendrent au niveau du travail de première ligne.
- Un niveau d'observation « individuel et collectif » pointe tout d'abord l'importance du collectif et du soutien managérial dans la gestion des situations de conflit, et évoque ensuite l'influence des caractéristiques individuelles dans ces mêmes situations.

3.1. Une dimension institutionnelle : la société vue comme plus complexe et plus violente

Les travailleurs de première ligne de la mutualité mettent en évidence un changement de leur public, en terme de diversité et d'évolution des situations familiales, de précarisation croissante de la population ou encore de multi-culturalité à laquelle ils doivent faire face.

« Les gens vivent des choses de plus en plus complexes, les choses étaient plus simples avant, notamment au niveau de la structure familiale. Il y a beaucoup plus de choses à vérifier lorsque l'on fait un dossier. C'est en même temps dans la société, dans la complexification de notre travail. Un simple dossier prend plus de temps (à

⁵ Cf. le point 4.2. pour plus de détails sur ce dispositif d'intervention.

cause de la barrière de la langue par exemple) »⁶.

A cette complexité de la situation du membre est associée une précarisation du public, qui se traduit dans certains cas par l'irruption d'une violence sociale dont les travailleurs de première ligne sont les premières et principales victimes. De fréquentes situations d'agression verbales et physiques, de même que de nombreuses petites incivilités sont évoquées. Les permanences au guichet en deviennent alors bruyantes, perturbées, voire très tendues.

« Certains fument le cigare, décrochent le téléphone devant toi ».

« J'ai déjà dû mettre un gosse au coin ».

Ces situations d'agression et ce climat délétère contribuent à une certaine dégradation de la qualité de travail, même si dans une certaine mesure l'agressivité, ou en tout cas le mécontentement, est accepté et même compris par les travailleurs.

« Avant de travailler à la mutuelle, je râlais aussi quand j'attendais à la Poste ».

« Des gens qui attendent 1h30, on comprend qu'ils bouillonnent ».

La complexification ne concerne pas seulement la situation des membres, mais également la législation sur laquelle se base l'activité du travailleur de première ligne.

Cette évolution pèse également sur le client, qui n'est pas toujours en capacité de bien comprendre les exigences auxquelles il est confronté. Les travailleurs de première ligne évoquent par ailleurs la rigidification des règles du jeu, notamment liées aux évolutions récentes des diverses législations, et dans des domaines souvent externes à la mutualité, mais qui ont un impact sur la situation des membres ou les activités de la mutualité. Plusieurs exemples sont évoqués à ce sujet : des conditions plus strictes pour bénéficier de diverses aides sociales, une facturation plus rapide des hôpitaux, etc. Cette rigidification entraîne deux types de conséquences : d'une part pour les membres qui éprouvent davantage de difficultés (notamment au niveau financier, mais pas uniquement) et, d'autre part, pour les travailleurs de première ligne, qui sont dans une incapacité croissante à fournir une aide concrète face à ce type de situations.

« Les problématiques que l'on traite vont au-delà des conseils sur les problématiques de la mutualité, et on n'a pas le temps de se former à tout ».

« Avant on avait un moyen d'information (papier, circulaire, etc.). Maintenant il faut

⁶ L'ensemble des citations reprises entre guillemets sont issues des échanges de groupe lors des MAG.

aller dans l'ordinateur, ça ne va pas. Il y a trop d'information, c'est difficile de la trouver ».

Cette complexité et cette violence croissante ne sont donc pas directement liées aux choix stratégiques de l'organisation mais elles pèsent sur les travailleurs de première ligne, sur leurs charges et leur qualité de travail, de même que sur leur marge de manœuvre.

3.2. Une dimension organisationnelle : la difficulté de soutenir les situations d'agressivité dans une organisation en mouvement

La pénibilité liée aux actes d'incivilités et de violence à l'égard des travailleurs de première ligne peut également se comprendre à un niveau organisationnel. Tout en dénonçant le comportement inacceptable de certains membres, les travailleurs mettent aussi en question la manière dont l'organisation peut, d'une part, attiser cette violence et, d'autre part, insuffisamment en prendre en charge le suivi, jusqu'à donner le sentiment de banaliser cette violence. Certaines situations d'agressivité ne sont par ailleurs pas remontées à la hiérarchie, par peur de stigmatisation ou de demande de justification.

« J'ai cette impression de banalisation. Je suis obligée de considérer cela comme normal. Tu dois le servir. On me dit « espèce de c... », je dois dire « au revoir Mme, merci ». »

« Après une agression que je venais de subir, la première question que mon responsable m'a posée était de savoir ce que j'avais bien pu faire moi pour que la situation dégénère... Moi, j'étais encore sous le choc et je devais rendre des comptes ? ».

A cette banalisation s'ajoute un sentiment d'impuissance face au malaise du membre, car son mécontentement est lié à des difficultés organisationnelles sur lesquelles le travailleur de première ligne n'a que peu de prise, du moins dans l'immédiat de l'interaction : la question des délais de traitement d'un dossier par exemple.

« Comme on parle de personne de première ligne, je compare ça à la deuxième guerre mondiale, les soldats sont sans arme et peuvent se faire abattre par l'ennemi ».

Une autre conséquence de la lecture organisationnelle des difficultés du travail de première ligne concerne les effets des évolutions du secteur mutuelliste sur l'organisation. En effet, ces

évolutions ont justifié la mise en place d'une nouvelle stratégie. Alors qu'elle est mise en concurrence avec le secteur privé pour certaines de ces activités, la mutualité lui a emprunté certaines logiques et les a généralisées.

Consciente toutefois des difficultés liées aux changements de pratique, la direction a mis en place une quantité impressionnante de nouveaux projets, notamment liés à la prévention et à l'amélioration des conditions de travail. Ce foisonnement de projets induit un sentiment d'instabilité permanente dans l'organisation, et entraîne une incertitude sur la vision de l'organisation et de la direction. D'autant plus que certains projets sont mis à mal par la pratique, et que leur mise en œuvre est parfois revue en cours de route. Le sentiment qui en ressort chez les travailleurs est celui d'un manque de lisibilité de l'ensemble, une perte de repères, de normes, une incertitude sur les limites de leur travail, comme nous le verrons dans le point suivant. De l'ensemble des changements engagés se dégage donc un sentiment de flou, notamment sur la vision de l'organisation, ses valeurs, et principalement les questions de justice et d'équité envers les membres. Des efforts doivent être consentis par chacun pour mener à bien le travail sans véritablement être certain de la direction qu'il convient de prendre dans chaque situation. Jusqu'à s'interroger sur son droit à prendre une pause ou à mettre fin aux échanges avec un membre lorsque celui-ci passe aux insultes.

3.3. Une dimension individuelle et collective : l'importance du soutien du management et le profil des conseillers

Dans la relation qu'ils entretiennent avec les membres de la hiérarchie se dégage chez les travailleurs de première ligne un manque de considération pour les difficultés auxquelles ils sont quotidiennement confrontés et pour ce qu'ils mettent effectivement en œuvre pour les dépasser. L'attitude et les démarches des responsables face aux situations d'agression sont jugées inadéquates, bien que les travailleurs déclarent comprendre la position difficile de leurs supérieurs et qu'ils s'accordent largement pour dire qu'ils ne sont pas formés pour gérer ce type de situations.

« Quand on remonte aux faits, ça me choque qu'après on recontacte le membre et qu'on le reçoive comme un roi, en rendez-vous, alors qu'il a été agressif ».

« L'attitude de mon responsable après une agression a été de dire : je vais quand même lui donner mon numéro de téléphone au cas où lui se sentirait aussi agressé. Le gars dit que je suis raciste, et au final il a le numéro de mon chef donc c'est de ma

faute, de sa perception. Tu te sens incomprise, mal à l'aise. Il n'a même pas reçu de courrier ».

Ces réactions sont source d'incompréhensions et de tensions avec les membres de l'encadrement direct et la direction, au risque de renforcer inconsciemment le décrochage avec le réel du travail, certains décidant de ne pas évoquer leurs situations d'agression auprès de leur supérieur :

« C'est difficile de remonter ces situations-là car c'est répétitif. Je ne l'ai pas remontée cette situation car la semaine d'avant j'avais déjà eu une situation. J'ai eu peur que ça se retourne contre moi ».

Dans certaines situations toutefois, pouvoir « passer le relais » à un chef ou à un collègue permet de contenir une situation potentiellement explosive avec un membre.

Ainsi, le soutien de l'encadrement direct est non seulement attendu mais souhaité par les travailleurs de première ligne qui se trouvent en position contradictoire de demander une aide qu'ils risquent de dénigrer, la jugeant inadéquate ou inefficace, sur le court ou le long terme.

Une dimension individuelle joue également un rôle dans les situations d'agressivité du membre. En effet, les comportements agressifs semblent particulièrement dirigés vers les travailleurs plus isolés (qui peuvent moins facilement partager les charges objectives et subjectives en situation), plus jeunes et plus mobiles. Ces catégories apparaissent en effet comme les « victimes de prédilection » pour les clients qui souhaitent exprimer une frustration.

« Je suis jeune et je voyage entre les agences : à chaque fois on ne me reconnaît pas et les gens sont contents, ils peuvent vider leur sac ».

3.4. En conclusion : le caractère indéfini des limites, qui renvoie à la question de la norme

Les difficultés vécues par les travailleurs de première ligne ont des conséquences visibles et objectivables : absentéisme, turnover, climat de plainte. Elles ont également un impact plus invisible, qui concerne la question des limites du travail, et plus particulièrement de la relation au client ou membre. Face à certaines demandes auxquelles il est confronté, ou lors de situations d'agression, le travailleur, bien souvent seul face au client, s'interroge sur la justesse de ses réactions et principalement sur les limites acceptables dans son travail. En l'absence de dispositif formel ou de cadrage par ses responsables directs, celles-ci ont progressivement

tendance à reculer. Le travail devient une sorte d'engagement sans cadre, et le travailleur de première ligne en vient à s'interroger sur sa responsabilité, notamment lorsque plusieurs situations d'agression se succèdent.

« On est conditionné à prendre sur soi ».

« Tu sers de défouloir. Je ne sais pas ce qui se passe chez les gens, ils ont besoin de te mettre dans une situation où tu es une moins que rien ».

Certains travailleurs s'imposent toutefois leurs propres limites, mais soulignent leur caractère contradictoire relativement aux objectifs de satisfaction et de fidélisation du membre défendus par l'organisation :

« Moi je m'impose une limite et ça m'est égal que ça plaise ou pas. Ça m'est égal si le membre change de mutualité. Il y a des limites sur la façon de se comporter. On ne peut pas normaliser. On vit dans un monde où il n'y a plus de conséquences à nos actes. Il faut être plus ferme, leur remettre les limites. Se faire insulter, les limites elles sont déjà franchies. Tu ne peux pas rester professionnelle quand quelqu'un t'insulte comme cela ».

La question des limites renvoie à celle du cadre élaboré au sein de l'organisation pour soutenir et réguler le travail. Le cadre réglementaire du travail de première ligne semble, lui aussi, par son manque de fermeté et sa possibilité d'être interprété de manière large, constituer une source importante d'incertitude. Plus précisément, nous reviendrons sur le concept de norme, qui nous semble être au centre des diverses difficultés du travail réel. En effet, alors que le dépassement des limites renvoie à ce qui en vient à être jugé comme anormal, la question de la norme permet de s'interroger sur ce qui est jugé acceptable dans le travail de première ligne.

4. Quel cadre pour prendre en charge la violence au guichet ?

Au regard du travail de première ligne et des difficultés telles qu'elles viennent d'être décrites, un dispositif d'intervention a été construit, en collaboration avec les différents niveaux hiérarchiques de l'organisation. Avec une visée d'accompagnement des travailleurs, à un niveau collectif, ce dispositif est orienté vers la réflexion autour des limites et des normes au sein de l'organisation, et par là constitue une manière de réintroduire une dynamique de

régulation collective (Reynaud, 1988).

4.1. La question de la norme

Le travail de première ligne tel qu'il se présente à la mutualité pose la question de la norme à adopter dans certaines situations, notamment de violence à l'égard des conseillers.

Cette norme n'est bien entendu pas figée, car comme le dit Canguilhem, « Le normal n'est pas un concept statique ou pacifique, mais un concept dynamique et polémique » (1966 :176). Les normes posent « les limites encadrant les relations factuelles entre les sujets ; relations de production, relations d'échanges, relations de circulation des êtres et des biens. Elles donnent les modalités de l'usage prévu et des conséquences prévisibles de l'action ainsi envisagée. La normalisation atteint ainsi l'ensemble de l'activité humaine. » (Frelat-Kahn, 2009 :51).

Les normes sont avant tout un construit social, culturellement situé (Goffman, 1975). Il s'agit d'une définition collective et partagée dans le groupe de ce qui est « normal » et « anormal » (ou « stigmatisé » selon les termes de Goffman), qui permet aux individus de construire leur identité. Au travail, sans norme sociale claire et partagée, il n'est pas possible de construire ni son identité professionnelle, ni un collectif de travail soutenant. Les normes sont liées aux attentes sociales en termes de comportements, et permettent de là une coordination sur diverses questions (Hatch & Cunliffe, 2009). La réponse à ces questions est parfois traduite en règles formelles (Hatch & Cunliffe, 2009) mais pas uniquement. Les auteurs soulignent par ailleurs que valeurs et normes sont liées et qu'en l'absence de valeurs sur lesquelles se reposer, une norme peut devenir ambiguë. Enfin, la construction sociale de la norme implique qu'elle soit considérée comme inefficace si elle n'est pas reconnue et acceptée, légitimée par les individus à qui elle est adressée (Vergnioux, 2009).

Comme nous l'avons illustré dans l'analyse, les normes existantes au sein de la mutualité sont floues, voire inadaptées. Considérant les normes comme le résultat de constructions collectives, une possibilité s'ouvre alors pour reconstruire du sens (Weick, 1995), pour un processus d'intervention, basé sur un dispositif de « régulation accompagnée ». C'est ce que notre intervention, qui sera présentée plus loin, a eu pour intention.

4.2. Pourquoi parler de régulation et plus de normes ?

Etant donné que nous identifions la construction et l'adaptation des normes en tant que

processus et construit social, nous pouvons rapprocher celui-ci de l'activité de régulation telle que définie par Reynaud (1988). L'une des régulations identifiées par l'auteur - la régulation autonome - est en effet définie comme « *la construction, avec ce que cela comporte de contrainte et d'apprentissage, d'un ensemble de normes sociales* » (Reynaud, 1988 :10).

Selon Reynaud, les différents types de régulation dans les organisations, permettent d'aboutir à des règles, aussi bien explicites qu'implicites, qui ont pour effet de guider « *les procédures effectives de travail, de collaboration et de décision. Elles assurent le fonctionnement quotidien de l'organisation* » (Reynaud, 1988 :5).

C'est en cela que nous faisons l'hypothèse que l'analyse du travail de première ligne au sein de la mutualité montre une situation où la régulation se trouve déficitaire. L'organisation se trouve elle-même dans une situation d'anomie, définie comme « *un défaut de régulation* » (Reynaud, 1989). Les différentes difficultés évoquées dans l'analyse, aux différents niveaux, ont pour conséquence de brouiller les limites, les normes et de là les règles effectives de travail.

Cette hypothèse, qui part d'un déficit de limites, pour interroger la question des normes et de la régulation, a guidé notre processus d'intervention, qui a pour objectif de soutenir la construction collective, à différents niveaux hiérarchiques de l'organisation.

Le dispositif d'intervention qui a été mis en place au sein de la mutualité peut également se comprendre au regard de la théorie de la régulation de Reynaud (1988, 1989). A la suite du diagnostic organisationnel (première phase)⁷, les travailleurs de première ligne ont été réunis au sein de groupes de « *codéveloppement professionnel* » (Payette et Champagne, 1997). Ce dispositif consiste à stimuler une dynamique d'échange et de co-élaboration de solutions opérationnelles entre pairs, sur base de situations vécues et exposées au groupe. Outre ce dispositif participatif entre travailleurs de première ligne, des rencontres avec les directions de l'organisation ont été organisées à intervalles réguliers, pour permettre un échange, une réflexion commune et, à terme, des changements d'organisation du travail.

Les modalités de ce dispositif peuvent être mises en lien avec les différentes régulations de

⁷ Cf. point 3, pour les résultats de cette phase de diagnostic organisationnel.

Reynaud. En effet, le travail qui est mené avec les travailleurs de première ligne, mais aussi avec leurs responsables, se centre tout d'abord sur ce que l'auteur nomme la « régulation autonome », qui est stimulée par le dispositif collectif de partage des pratiques (le codéveloppement).

Le dispositif vise en outre à produire des effets sur le travail prescrit, et cela en jouant sur la « régulation de contrôle », via la réflexion sur l'organisation du travail avec la direction.

Enfin, la « régulation conjointe » est encouragée via les modalités de rencontres et de réflexion entre les travailleurs et leurs responsables, à intervalles réguliers, entre les séances de codéveloppement professionnel entre pairs.

L'objectif est de clarifier le cadre dans lequel travaillent les acteurs de première ligne, de définir une norme transparente (à travers la construction collective de consignes claires), légitime et identique pour tous (favorisant le principe d'équité). Le processus de régulation permet d'aller au-delà d'un travail sur les normes, qui est un passage nécessaire pour fournir un ensemble de références-clés, mais qui doit encore se matérialiser dans des règles qui vont permettre d'agir face à des situations spécifiques.

4.3. Travail de régulation, travail sur la norme

Concernant la violence au travail, définir des normes de travail claires et équitables a été identifié par les participants comme l'une des priorités essentielles de notre intervention. Il s'avérait en effet nécessaire de construire collectivement un cadre de travail affirmant les limites de la relation de service tout en offrant un soutien organisationnel aux travailleurs de première ligne en cas de violence dans l'interaction avec un membre.

Le dispositif d'intervention à la Mutualité a principalement visé la construction de pistes d'amélioration pour l'organisation du travail et le collectif, à travers des groupes d'intervention et des moments d'échanges et de travail entre les travailleurs de première ligne, leurs responsables directs et les membres de la direction de la Mutualité.

La prise en charge de la violence au guichet découle d'un travail de régulation, qui va permettre tout d'abord d'identifier les manquements et absences, d'ensuite y remédier en construisant collectivement de nouvelles normes qui permettent de délimiter le travail au guichet, et enfin de développer le rôle de soutien du collectif de travail. C'est sur ce rôle de

soutien que nous souhaiterions revenir.

Pour les conseillers mutualistes, le collectif de travail constitue une notion relativement abstraite, étant donné que la majeure partie de leur activité prend place en agences délocalisées, et que l'équipe est principalement composée de travailleurs « volants », qui changent fréquemment d'agence selon les besoins du « planning ».

De plus, les conseillers en première ligne sont fortement éloignés, à la fois dans les principes et dans l'action, des services internes qui s'occupent des différentes facettes administratives du traitement des dossiers (affiliation, indemnisation, facturation, etc.).

Lors de notre intervention, les travailleurs ont pointé cet éloignement vis-à-vis de leurs collègues mais aussi de leurs managers comme problématique lors de situations de violence. Le manager ne peut par exemple pas toujours se rendre rapidement en agence lorsqu'une situation « dérape » avec un membre particulièrement agressif ou insultant. De même, dans des petites agences avec un ou deux conseillers, les situations peuvent rapidement devenir explosives lorsque les membres présents dans la salle commune font bloc contre le délai d'attente parfois important les jours d'affluence ou le traitement jugé « non efficace » d'un dossier. Il est alors impossible pour un travailleur seul de contenir à la fois la personne agressive, et de continuer à servir les autres membres présents en agence. A l'inverse, une agence avec une dizaine de conseillers et/ou un manager présent pourra plus facilement gérer une situation d'agressivité avec un membre, en limitant les effets potentiellement violents de la situation, par exemple en isolant le membre agressif du reste des clients présents.

Mais alors que la présence des collègues est importante en amont et pendant l'agression, le soutien du management est attendu dans la mise en place de procédures et dans le suivi apporté aux situations de violence. On retrouve bien ici la question des normes de travail, permettant de définir collectivement ce qui est acceptable ou non dans l'interaction avec les clients, mais aussi la manière de gérer les situations de violence pendant (procédures) et après (suivi) l'agression proprement dite.

Le moment d'échange entre les travailleurs de première ligne, leurs responsables directs et les membres de la direction a été une première étape pour entamer un processus de régulation de

ces situations de violence, par le partage des vécus d'agressivité et la formulation de pistes d'action concrètes. Parmi celles-ci se trouvait la rédaction d'un règlement stipulant à la fois les formes de violence non acceptables au travail (vis-à-vis des membres comme des collègues), la procédure à suivre en cas d'agression et le dispositif de suivi des situations de violence. Le carrefour a été l'occasion pour la direction d'avaliser et d'encourager le développement des différentes pistes et outils proposés par les travailleurs de première ligne et leur encadrement direct. C'est pourquoi cette proposition de règlement a été retravaillée lors des séances de codéveloppement suivantes, afin de transmettre à la direction un texte listant les formes de violence jugées non acceptables au guichet, une procédure à suivre en cas de situation de violence et un dispositif de suivi « post-agression ». Ainsi, le déficit de norme a été comblé par un processus de régulation collective, qui a permis de remettre un cadre aux échanges avec les clients, en offrant un plan d'action clair et équitable, se basant sur des normes de travail collectivement partagées.

Conclusion

La place du travailleur de première ligne, à la frontière de son organisation, soulève la question des limites de sa fonction, notamment dans l'interaction avec le client. Cette place de « travailleur-frontière » a plusieurs effets potentiellement générateurs de violence au guichet, le travailleur se trouvant dans une situation de réception de plaintes vis-à-vis du service global fourni par l'organisation. Cette situation provoque un sentiment d'impuissance pour le travailleur de première ligne, qui ne détient pas les moyens de résoudre les contradictions organisationnelles, et qui se trouve en difficulté entre les différentes injonctions auxquels il doit répondre (l'image du client étant « standardisée »).

Cette place en tension nous est apparue dans plusieurs fonctions de première ligne (guichetiers de la poste, consultants en intérim, conseillers), et principalement lors d'une intervention récente réalisée auprès des conseillers mutualistes. Nous avons pu analyser les situations de violence au guichet au regard de différents niveaux d'observation : sociohistorique, organisationnel, collectif et individuel. L'analyse montre finalement une indétermination quant aux limites, et de là aux normes dans la relation au client.

Posant les normes comme des construits sociaux collectivement partagés et culturellement (ou plutôt dans notre cas organisationnellement) situés, l'absence de cadre de travail (ou de normes de travail) clair pour les conseillers mutualistes a été avancé comme explication ou, à tout le moins, moyen d'action pour améliorer la prise en charge de la violence au guichet. Notre intervention a ainsi favorisé les divers processus collectifs de régulation (Reynaud, 1989), permettant à la fois un partage d'expérience entre travailleurs mais aussi entre ces conseillers et leur direction, une mise en œuvre de règles claires et équitables (se basant sur la construction de normes de travail partagées) et une réflexion organisationnelle autour du cadre de travail permettant la prise en charge, le soutien et le suivi lors de situations de violence.

Ainsi, à partir de la question de la norme et des limites dans l'interaction de première ligne au sein des organisations de service, il est possible d'accompagner les acteurs, travailleurs et la direction dans un processus de régulation conjointe stimulant les échanges de pratiques et la construction collective d'un cadre de travail clair et rassurant pour tous.

Bibliographie

- Ardoino J., 1965, *Propos actuels sur l'éducation, contribution à l'éducation des adultes*, Paris, Gauthier-Villars.
- Benghozi P.-J., 1998, « De l'organisation scientifique du travail à l'organisation scientifique du client : l'orientation-client, focalisation de nouvelles pratiques managériales », *Réseaux*, n°16 (91), pp.13-29.
- Canguilhem G., 1966, *Le normal et le pathologique*, Paris, PUF.
- Cultiaux J. et Latiers M., 2013, « Prévenir les risques de stress et améliorer le bien-être au travail des intervenants de première ligne. Rapport de recherche-action », Louvain-la-Neuve, ORCHIS.
- de Bandt J. et Gadrey J. (éd.), 1994, *Relations de service, marchés de services*, Paris, CNRS.
- de Nanteuil M., 2009, *La démocratie insensible, Economie et politique à l'épreuve du corps*, Toulouse, Erès.
- Delaunay J.-C. et Gadrey J., 1987, *Les enjeux de la société de service*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques.
- Demazière D., 2005, « Au coeur du métier de facteur : "sa" tournée », *Ethnologie française*, n°35 (1), pp.129-136.
- Dujarier M.-A., 2006, *L'Idéal au travail*, Paris, Le Monde PUF.
- Enriquez E., 1992, *L'organisation en analyse*, Paris, PUF.
- Frelat-Kahn B., 2009, « Entre nature et contingence : de la normalité à la normativité », *Le Télémaque*, n°36 (2), pp.45-56.

- Gadrey J., 1992, *L'économie des services*, Paris, La Découverte.
- Gadrey J., 1996, *Services : la productivité en question*, Paris, Desclée de Brouwer.
- Hanique F., 2004, *Le sens du travail : chronique de la modernisation au guichet*, Ramonville Saint-Agne, Erès.
- Hatch M-J. et Cunliffe A., 2009, *Théorie des organisations*, Bruxelles, De Boeck.
- Hatchuel A., 1994, « Modèles de service et activité industrielle : la place de la prescription » in de Bandt J. et Gadrey F. (dir.), *Relations de service, marchés de service*, Paris, CNRS Editions, pp.63-84.
- Jeantet A., 2003, « « À votre service ! » La relation de service comme rapport social », *Sociologie du Travail*, n°45 (2), pp.191-209.
- May N., 2001, « Production des services et relation de service: les limites d'un cadre analytique », *Economies et sociétés*, n°35 (6), pp.943-972.
- Payette A. et Champagne C., 1997, *Le groupe de codéveloppement professionnel, Guide pratique à l'usage des participants et des animateurs*, Presses de l'Université du Québec.
- Reynaud J-D., 1988, « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue Française de Sociologie*, n°29, pp.5-18.
- Reynaud J-D., 1989, *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin.
- Reynaud J-D., 2003, « Réflexion : Régulation de contrôle, régulation autonome, régulation conjointe », in de Terssac G. (dir.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*, Paris, La Découverte, pp.241-252.
- Van Campenhoudt L., Chaumont J.M. et Franssen A., 2005, *La méthode d'analyse en groupe, Applications aux phénomènes sociaux*, Paris, Dunod.
- Vergnioux A., 2009, « Présentation », *Le Télémaque*, n°36 (2), pp.25-28.
- Warin P., 1993, « Les relations de service comme régulations », *Revue française de sociologie*, n°34 (1), pp.69-95.
- Weick K.E., 1995, *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks, Sage.
- Zarifian P., 2007, « Dits et pensée silencieuse dans l'exercice de la puissance d'action des travailleurs du service », *Travailler, Revue internationale de psychopathologie et psychodynamique du Travail*, n°17, pp.143-161.

Quand les arrêts maladie accompagnent la professionnalisation. L'exemple d'une scène de musiques actuelles française.

Line SPIELMANN

Université Paris 1, Panthéon Sorbonne

Résumé

Le secteur associatif a connu ces dernières années un ensemble de transformations souvent regroupées sous le terme de « professionnalisation ». L'exemple d'une scène de musiques actuelles en Ile de France illustre ce processus et met en évidence la façon dont les arrêts-maladie accompagnent ces changements.

En effet la professionnalisation, notamment dans le secteur socioculturel, a modifié considérablement les cadres de travail, ébranlant les valeurs et façons de faire du secteur. Elle a pu conduire à des situations souvent insoutenables, qui rejoignent celles déjà observées dans le secteur marchand, où se cumulent l'obligation de résultat, l'intensification du travail, l'augmentation des contraintes, et la perte de sens.

Dans ce contexte, les conséquences sur les salariés sont notables et les arrêts-maladie qui en découlent (ou non) sont à la fois les révélateurs d'une mauvaise organisation du travail, un outil utilisé par les salariés pour s'adapter aux nouvelles conditions, et, surtout, une réponse créative pour modifier la donne et réorienter le changement dans une direction favorable à tous.

A ce titre, les arrêts-maladie apparaissent comme une pratique pour partie individuelle et adaptative, mais également prospective et à forte dimension collective.

Mots clés : Arrêts maladie - milieu associatif - musiques actuelles - professionnalisation - santé au travail

Summary

The non-profit sector has, in recent years, experienced a series of transformations often referred to as « professionalization ». The example of a contemporary popular music concert-hall in the parisian suburbs describes this process and its links with sickness absences.

Professionalization, in particular in the social and cultural sector, has indeed greatly affected the occupational environment by shaking its values and practices. It has sometimes lead to unbearable situations, similar to those previously observed in the private sector, where obligation of results, work intensification, increased professional constraints and loss of meaning, add up and reinforce each other.

Such situations have a significant impact on workers. Sickness absences, which may or may not derive from them, are at the same time an indicator of a poor organization of work, a relevant tool to face the new working conditions and, most of all, a creative response intended to impact the course of events in a positive direction for the majority.

Sick leave thus appears to be partly an individual and adaptative practice, but also a prospective behavior with a strong collective dimension.

Keywords : Sick leave - non-profit sector - contemporary popular music - professionalization - occupational health

Introduction : Hypothèse et contexte de l'étude.

Le présent article se propose de dresser un parallèle entre les arrêts-maladie et le processus de professionnalisation qui touche le secteur socio-culturel français.

La professionnalisation sera abordée ici comme une (ré)organisation, essentiellement liée à l'augmentation des volumes de production, dans des contextes d'exigences accrues (gestionnaires, productives, sociales, réglementaires) conduisant « à s'interroger sur un

« amateurisme » qui, jusqu'alors, n'apparaissait pas comme une difficulté » (Ughetto et Combes, 2010).

L'hypothèse qui sera développée est que les arrêts-maladie accompagnent cette professionnalisation, à la fois comme révélateurs - des tensions, dysfonctionnements, conflits, etc. - et comme outils saisis par les salariés pour faire face à ces mutations.

Elle s'appuiera sur l'analyse d'une scène de musiques actuelles en Ile de France, combinant une observation de six semaines et une cinquantaine d'entretiens réalisés dans cette structure et auprès d'autres acteurs influents du secteur.

Le processus de professionnalisation sera décrit au travers de ses différents aspects et des exigences qui leur sont liées (accroissement de la taille de la structure et des volumes de production, institutionnalisation, réglementation), des conséquences sur le bien-être des équipes, pour s'attacher enfin aux arrêts-maladie et à leur signification au cours de ce processus.

L'association considérée, qui sera dénommée ici « la Portée », est issue de la transformation, dans les années 1980, d'une Maison des Jeunes et de la Culture (MJC) d'Ile de France. Tout en conservant sa dimension sociale, celle-ci s'est progressivement affirmée comme un modèle et un moteur dans le secteur des musiques actuelles. L'obtention du label SMAC (Scène de Musiques ACTuelles) en 2004 a consacré son importance, mais amené conjointement de nouvelles obligations. Un processus qualifié de professionnalisation, déjà entamé en douceur plusieurs années auparavant, s'est alors renforcé, entraînant des réajustements organisationnels souvent douloureux parmi salariés et bénévoles. En 2007, une réhabilitation des locaux était entreprise, impliquant la dispersion des activités dans différents sites de la localité. Deux ans plus tard, l'association retrouvait sa place dans les locaux restaurés pour y proposer une kyrielle d'activités culturelles, artistiques, sportives, de loisirs. Entretemps, un projet associatif plus ambitieux associé à de nouvelles équipes avait vu le jour, mêlant la tradition de l'éducation populaire, les valeurs démocratiques, la découverte et la promotion de talents, l'innovation, la diversité, la qualité, l'équilibre budgétaire...

Un dispositif local d'accompagnement, chargé d'aider chacun à re-définir ses tâches pour concevoir une organisation du travail plus conforme aux nouvelles dimensions du lieu, à ses projets, et à son rang, devait aussi apaiser des salariés secoués par cette série de

changements.

Pourtant, les difficultés ressenties s'amplifiaient, touchant principalement « l'équipe permanente », soit près de 30 salariés investis essentiellement dans l'activité musicale.

Une équipe de sociologues - dont je faisais partie - était sollicitée pour réfléchir sur la situation, à partir de la question... de la passion au travail. Les conclusions qui suivent sont le fruit de cette réflexion.

1. La professionnalisation : un processus à plusieurs dimensions

Que le secteur associatif français se professionnalise n'est guère contesté, mais cette « professionnalisation » revêt des acceptions tellement variées qu'il n'est pas toujours facile de s'y retrouver. A partir de la définition retenue en introduction, seront détaillés ici ses aspects les plus pertinents, dans le secteur des musiques actuelles, pour aborder les arrêts-maladie.

1.1. L'inéluctable mutation d'un « amateurisme » originel

Au dire des directeurs d'établissements ou de réseaux, beaucoup de scènes diffusant des musiques actuelles sont passées d'une dimension et d'une gestion « familiales » - fondées par une ou deux personnes ayant pu fédérer des bonnes volontés, elles accueillaient quelques projets qu'elles s'efforçaient de voir aboutir au mieux - à celles d'une petite entreprise.

A l'association « la Portée », un mode de fonctionnement foisonnant mais essentiellement improvisé, reposant sur l'investissement des personnes disponibles, a perduré un certain temps, et les « anciens » en dressent un tableau pittoresque.

« C'était l'auberge espagnole, les gens arrivaient avec leurs projets et les montaient [sur place], ils trouvaient toujours quelqu'un pour filer un coup de main[...] et tout ça marchait dans un grand bordel ».

Le changement de dimension du lieu, l'accroissement de son activité, devenaient peu compatibles avec cette impréparation.

« Quand on est une petite équipe avec quelques activités et une dimension familiale c'est plus facile. [...] A partir d'une certaine échelle d'activité, c'est très compliqué ».

Une réorganisation s'est imposée, dans un processus qualifié de professionnalisation, avec son lot de nouvelles exigences.

« Côté culturel les concerts se sont montés sur les volontés d'individus qui se sont donné beaucoup de mal, au départ c'était beaucoup de bénévolat [...] et peu à peu, [...] ça s'est professionnalisé. [...] Aujourd'hui la dimension professionnelle amène des contraintes, à être plus proche de la réglementation[...] et les personnes qu'on embauche ont de vrais parcours professionnels, des formations. »

1.2. Nouveaux cadres réglementaires et modification du travail

Les obligations réglementaires du monde salarial se sont étendues, par exemple sous forme de conventions collectives, à un secteur associatif qui pouvait naguère y échapper.

La situation est paradoxale pour les musiques actuelles, construites sur la transgression des règles.

« Dans les années 70 quand t'écoutes du rock t'es drogué, forcément, un marginal, forcément, et ta musique c'est du bruit, forcément. »

Ce caractère transgressif a perduré, mais « l'hygiénisation » a poussé à construire des locaux « complètement cleans ». « On fume plus, on boit plus, on met plus de la musique forte ». Maintenir un état d'esprit « rock'n roll » dans l'observance des règles d'hygiène et de sécurité ne va pas de soi.

Les relations avec les artistes accueillis s'en ressentent :

« Aujourd'hui s'ils ont un pack d'alcool ou une cigarette dans la salle de répétition on les met dehors. Alors qu'ils gênent personne sauf eux quoi. »

Tout comme le positionnement professionnel des équipes sur place. Comment promouvoir un type de musique, « celle qui fait du bruit aujourd'hui », tout en limitant les décibels, en demandant aux techniciens de porter des bouchons d'oreille, et en menant des actions de prévention de risques auditifs en collaboration avec le Ministère de la Santé ?

Si les musiques actuelles se sont construites dans la transgression, elles se sont aussi construites dans un rapport au travail vécu sur le mode de la passion (Loriol et al, 2015).

Les contraintes législatives peuvent là encore entrer en contradiction avec cet état d'esprit. A « la Portée », le passage aux 35h a été mis en place et les salariés remplissent désormais des fiches indiquant le nombre d'heures effectuées. Présentées comme un outil au service de leur

bien être, ces fiches sont pourtant questionnées par les salariés qui dépassent régulièrement le cadre horaire. La responsable des affaires sociales explique ainsi leurs réticences :

« On est dans une activité de plaisir, chacun va au-delà de ce qu'on lui demande parce qu'il aime son travail [...]. Ils ont l'impression d'avoir des freins mais c'est parce qu'ils aimeraient faire plus. »

D'autres éléments éclairent pourtant le rapport ambivalent des salariés à ces cadres d'action. Parce que leur métier est aussi une passion, il est le plus souvent impossible de trancher entre ce qui relève du loisir et ce qui fait partie du travail. Ainsi, rester entre collègues/amis après un concert est à la fois un moment de détente et une nécessité pour sentir l'appréciation du public, féliciter les artistes, identifier les faiblesses pour faire mieux une prochaine fois... Dans ce contexte, compter ses heures se révèle une gageure et une contrainte administrative supplémentaire. Impossible de bien faire son travail en 35h ! Il faut donc trouver des parades : les « bidouilles, à savoir aménager à droite à gauche et ne pas tout compter », sont pratique courante.

« Y a des semaines où j'en fais trente, pour récupérer celles où j'en fais 45-50, voilà... n'empêche que tous les mois ça dépasse toujours un peu. Mais y en a aussi beaucoup qu'on compte pas hein? Honnêtement, j'ai tendance à compter que celles qui sont vraiment dures en fait. »

Les fiches et ceux qui s'y cantonnent sont perçus comme trop rigides et peu compatibles avec les valeurs de solidarité et de convivialité inscrites dans les mentalités... et dans les statuts.

« Y a des gens qui [...] s'investissent pas plus que ce qu'ils devraient, alors que sur nos fiches de poste y a marqué qu'il y a besoin d'une petite part d'engagement malgré tout dès qu'il y a un petit souci [...] y en a qu'on voit moins aider bénévolement, moins donner d'heures... »

De nouvelles dispositions réglementaires rendent donc caduc un cadre de travail qui laissait une place à la transgression, à la liberté. Elles déstabilisent le rapport des salariés à leur activité, d'autant qu'elles s'accompagnent d'une institutionnalisation du lieu.

1.3. L'institutionnalisation : du militantisme politique aux compétences politiciennes

En France, le tout jeune domaine des musiques actuelles est un secteur hétéroclite. Sa structuration s'opère progressivement et tardivement. Il faut attendre 1998 pour qu'un label délivré par l'Etat consacre les SMAC et ce n'est qu'en 2010 qu'un cahier des charges précisant

les moyens et missions de ces structures sera établi¹. Pour construire ce métier naissant et peser sur les politiques publiques, les professionnels des musiques actuelles se sont constitués en réseaux dès les années 1980, au niveau départemental, puis régional.

Cette évolution modifie la teneur du métier : dans un secteur essentiellement contestataire, où la musique était aussi un acte politique, il faut désormais travailler de concert avec les pouvoirs publics². Ce sont eux qui confèrent un label aux lieux, donc une partie de leur légitimité, qui contribuent à leur financement, et qui définissent le cahier des charges pour les obtenir. Les réseaux de musiques actuelles les interpellent et collaborent avec les élus locaux, départements, régions, services de l'Etat... tout en les accusant d'être frileux, élitistes, réactionnaires, et de pratiquer la censure.

Ce changement du cadre institutionnel induit un brouillage supplémentaire chez les salariés quant aux valeurs qu'ils défendent. De nouveaux profils, rodés à l'argumentation, à la diplomatie entrent dans l'association, « avec des visions très différentes » du métier. L'ancienne génération leur reproche de manquer d'engagement politique.

« Une des différences extrêmement profonde entre la génération des années 60 c'est le degré de politisation qui était énorme. Quand tu colles des affiches, t'as pas le droit et tu te fais arrêter par la police et tu vas au poste. C'est éminemment politique. »

Mais à « la Portée », cette même génération côtoie désormais couramment les élus qu'ils combattaient quinze ans plus tôt...

La professionnalisation semblait finalement conduire à une situation bancal dans laquelle les tentatives de rationalisation du travail et de son organisation ne faisaient qu'amplifier les difficultés.

2. La professionnalisation : plus de visibilité, plus de projets, plus d'exigences, plus de pression, plus de confusion

2.1. Un cumul d'impératifs contradictoires

Le label SMAC a amené avec lui son lot d'exigences.

¹ Pour comparaison, le label « centre dramatique national », dans le secteur théâtral, était institué en 1972.

² Hély (2009) évoque à ce titre le passage d'une « logique de subvention » sans exigence de contrepartie, à une logique de « commande publique ».

Il faut remplir le cahier des charges établi par le Ministère de la culture, qui pose des exigences quant aux missions et aux moyens mis en œuvre.

Il faut prouver qu'on est un bon gestionnaire, ne pas trop dépenser :

« *Y a beaucoup de choses qui se font avec des bouts de ficelle, [...] on tire sur tout, on fait tout de façon bénévole [...] toutes les dépenses on cherche une recette en face.* »

Pour préserver l'équilibre budgétaire, mais aussi pour justifier les financements publics il faut programmer un certain nombre de concerts, remplir les salles et les caisses.

Mais il faut privilégier la qualité, faire découvrir de nouveaux talents, et faciliter l'accès de tous à la culture.

Conformément au projet démocratique de l'association, il faut favoriser la participation des salariés aux décisions, dans un processus - lent - « de validation » où chacun s'exprime. Mais il faut être efficace, aller vite, car les événements se succèdent et obligent à travailler à flux tendu.

Il faut rester en tête, se montrer innovant, dans un mouvement incessant.

« Ce que j'essaie de faire, c'est de rester dans cette dynamique de changement et de mouvement [...] toujours dans l'idée de développement, de réorganisation, éventuellement d'innovation... »

Or ce mouvement est source de désarroi, comme le conclut la responsable des affaires sociales :

« Par rapport à nos fiches de poste c'est vrai [tout change tout le temps, et] le projet aussi, [...] du coup on n'est jamais sûr de... on sait pas si on est dans le courant, si on fait exactement ce qu'on nous demande ».

2.2. L'introuvable accord quant à la définition d'un bon travail

Ainsi, les salariés ne savent pas s'ils font exactement ce qu'on leur demande... Que leur demande-t-on d'ailleurs exactement? Les valeurs, les finalités, défendues par « la Portée », sont innombrables. Elles incluent « *L'artistique, les gens, l'humain, enfin tout ça, l'aspect social, et culturel et artistique en général* ».

De plus, les contraintes extérieures sont largement intériorisées. Pour exemple, ceux qui

définissent la programmation fixent eux-mêmes des objectifs de remplissage de salle et lorsqu'on demande aux équipes qui est responsable si les objectifs ne sont pas atteints, la réponse fuse : « tout le monde ».

Dujarier (2006) décrit bien ces situations où l'idéal a cessé d'être un horizon inaccessible pour prendre la forme d'un objectif exigible. Dans ces contextes, constate-t-elle, ceux qui s'en sortent sont ceux qui admettent leurs limites et fixent des limites à leur investissement professionnel. Mais pour ce faire, il faudrait s'entendre collectivement sur ce qu'il convient de privilégier et ce qui est secondaire. Or, à « la Portée », dans un travail transformé en challenge individuel, chacun doit trouver seul le sens et les valeurs de son activité (Loriol, colloque de Bergame, 2013), ce qui n'est pas une mince affaire, tant les « modes de fonctionnement » introduits par le monde capitaliste sur le lieu de travail « n'ont pu que contribuer à troubler les repères », et tant il devient difficile « d'adhérer sur le mode du « cela va de soi » à ce qu'il faut croire ou à ce qu'il faut faire » (Boltanski et Chiapello, 1999). Pour preuve, invités à évoquer un concert réussi, aucun salarié ne citera le même événement (Loriol et al, 2015).

Faute de régulation collective, et malgré un fort sentiment de solidarité et d'entraide, l'idéal exigé n'est jamais atteint et les frustrations s'accumulent. Comme dans d'autres structures, (Bense, Alves, 2006) on préfère blâmer le public qui n'est « *jamais à la hauteur, [...] en nombre surtout, mais aussi en diversité, en âge, en périmètre géographique* ». Mais personne n'est dupe. Le sentiment de ne pas être reconnu est palpable, encore renforcé par le regard extérieur : « Les gens ils te disent « ah bon, t'es salarié? », parce que c'est pas vraiment un travail ce que tu fais. ».

Que dire du Président, qui s'énerve « *de voir que depuis que les anciens bénévoles sont devenus salariés [...] non seulement ils gagnent de l'argent pour faire le même travail mais en plus ils réclament* » ?

2.3. Les risques pour la santé des salariés : quelques données sur les situations de changement et l'intensité du travail.

Le rapport du Collège d'expertise sur les risques psychosociaux au travail remis en 2009 alerte sur les risques induits par des changements excessifs. Selon Davezies, 50% des personnes qui sont reçues en consultation par les médecins du travail ont vécu un changement d'organisation violent au cours des mois qui ont précédé. Pour Volkoff, « l'idée véhiculée par la

hiérarchie et les managers – selon laquelle les changements incessants infligés à une organisation du travail donnée seraient évidemment positifs – est en soi pathogène. »

De son côté, Inan (2013) établit un lien entre les changements jugés négatifs dans l'environnement de travail et l'augmentation des jours d'arrêt-maladie.

Quand se greffe la pression au travail, les risques augmentent. « Quand on sait qu'il faut être à chaque instant au maximum de ses capacités, tout changement, qui nécessite forcément [...] une période d'adaptation, devient une épreuve angoissante et risquée. » Certes, « lorsque la pression au travail est intense, le bonheur au travail est possible. C'est même dans ce genre de situations que les personnes identifient le plus volontiers leur travail à une passion. Mais [...] ce bonheur fondé sur un fort investissement de soi est cher payé, [et] s'il n'est pas possible de maintenir cet état de bonheur [...] alors on bascule dans le malheur, sans possibilité de tenir la souffrance à distance. » (Gollac, Volkoff, 2001). Des études quantitatives, Moreau et al (2004), par exemple, montrent quant à elles une corrélation entre « job-strain » et absences pour raisons de santé.

3. Quand les arrêts maladie accompagnent les changements de cadre de travail

En se professionnalisant, « la Portée » entrait dans ces contextes à risque. L'attention donnée à la pratique des arrêts-maladie sur le terrain met en relief des comportements et des événements corporels (selon la terminologie de Dodier) perçus comme découlant directement des bouleversements liés à la professionnalisation.

3.1. Les arrêts-maladie comme révélateurs d'une mauvaise organisation du travail : un présentéisme³ préoccupant ?

Les recherches sur l'absentéisme (notamment Allen, 1981) soulignent l'influence de la compensation financière sur le recours aux arrêts-maladie. A « la Portée », où le maintien de salaire est appliqué, on devrait de ce fait s'attendre un taux relativement élevé d'arrêts. Or, les salariés ne prennent à peu près jamais d'arrêt. Ils se disent « *jamais malade* », ou « *jamais au point de s'arrêter* ». Pendant très longtemps, comme l'attestent les relevés officiels et la directrice adjointe, il y avait « *très peu d'arrêts de travail [...] très très peu* ».

³ Défini ici comme le fait d'aller travailler quand l'état de santé justifierait un arrêt.

Cela tient pour partie à une gestion des absences souple et informelle, sur la base d'une relation de confiance entre salariés et direction. Chacun peut s'absenter quelques jours, rattraper quand il le pourra, sans justificatif médical, en prévenant simplement le directeur.

Ce système accommodant présente aussi ses mauvais côtés, tant il reporte la responsabilité sur des salariés déjà très enclins au présentéisme. En effet, l'organisation du travail n'est pas pensée en intégrant d'éventuelles absences, qui de ce fait rejaillissent profondément sur le bon fonctionnement du lieu. Chaque salarié ou presque a un poste « à responsabilité », qu'il est le seul à maîtriser, et cumule plusieurs fonctions. En conséquence « on se dit si je suis pas là [...] la chaîne est rompue. Et ça poserait vraiment un problème ». En outre, la charge de travail est lourde : « quand tu reviens d'arrêt-maladie tu mets 15 jours à t'en remettre parce que la charge de travail elle est restée. »

Gollac et Bodier (2011) classent le présentéisme dans les « indicateur[s] d'une mauvaise organisation du travail, à l'instar de l'absentéisme. » Ici, les signes sont patents : les travailleurs n'écoutent pas les signaux de leur corps, donnent toujours plus, par désir de reconnaissance, par crainte que l'édifice chèrement bâti ne s'effondre, ou les collègues sous le poids du travail. Au point que la Direction dut un jour menacer de dénoncer un salarié à la médecine du travail pour le contraindre à s'arrêter.

3.2. Les arrêts-maladie comme révélateurs d'une mauvaise organisation du travail : une succession d'arrêts perçus comme directement liés au stress et à la pression

Dans cette configuration déjà préoccupante, ce sont finalement trois arrêts quasi simultanés, touchant les postes à forte responsabilité, qui ébranlaient les équipes.

Il y a eu le Directeur, « lui qui faisait des heures de ouf, [...] toujours au taquet, jamais malade [...] sauf là, lui il a craqué cette année [...] son corps en tout cas. »

Son opération de la vésicule biliaire est associée par les salariés au surmenage :

« Lui il dit que c'est pas lié à ça mais moi j'en suis sûr [...] la bile, se faire de la bile, quand même, y a une cause à effet ; et la fatigue fait que t'es moins immunisé, moins robuste ».

Son arrêt succédait de peu à celui de la directrice adjointe, causé par son « pétage de plombs ». Surtout, la responsable du projet culturel et artistique, avait accepté un arrêt de plusieurs semaines, quasiment sur ordre du médecin qui diagnostiquait un « burn-out ».

3.3. Les arrêts-maladie, un outil pour s'adapter aux changements et transformer le travail

Le recours aux arrêts-maladie et son pendant, le présentéisme, accompagnaient ainsi les mutations du cadre de travail : ils en découlaient et en révélaient les dysfonctionnements.

Au-delà, on peut voir qu'ils accompagnent le changement de façon plus pro-active : les salariés s'en saisissent comme d'un outil adaptatif permettant de faire face aux difficultés, et plus encore, s'en servent en vue d'orienter le changement dans un sens plus favorable.

3.3.1. S'arrêter pour préserver son bien-être

L'arrêt peut être un outil de gestion du temps, quand le temps privé est envahi par la sphère professionnelle et que l'activité à flux tendu ne permet plus de reprendre son souffle. Quand l'organisation du travail, pour le dire autrement, n'inclut plus de temps de récupération. Ainsi, le responsable du « catering » et de l'accueil des artistes peut le plus souvent organiser sa « façon de bosser », son « emploi du temps », se « ménager des temps de repos quand ça va pas... » ou qu'il est fatigué. Mais lorsque ça n'est pas possible, c'est l'arrêt-maladie qui prend le relais :

« - là j'ai chopé un truc que j'ai pas pu enrayer et[...] j'ai dû m'arrêter parce que ça tombait sur une période pleine de boulot et que je pouvais plus.

- en général l'arrêt-maladie il arrive aussi au moment où c'est plus possible de s'aménager ces temps-là?

Ouais, ouais. »

D'une certaine façon, l'arrêt-maladie est aussi un moyen de rester en phase avec ses valeurs. Alors que l'impression de « perdre son âme », est fréquemment évoquée face aux transformations, certains revendiquent ce droit emprunt de signification sociale, politique et morale.

« Je milite farouchement pour les arrêts-maladie. Je le dis aux collègues, à mes filles, si vous êtes malades prenez un arrêt-maladie ».

Comme l'atteste encore une salariée, fille de syndicaliste :

« Alors quand on est malade... moi-je-viens-pas, et c'est comme ça ».

Enfin, les arrêts font relativiser. Ils remettent le travail à sa place quand on aspire à une autre place dans son travail. Un salarié qui avait accepté un poste au cours d'une réorganisation,

dans l'objectif d'évoluer vers un autre, plus en adéquation avec ses compétences, n'était jamais absent malgré une santé fragile, des allergies invalidantes, s'arrangeant toujours pour s'organiser en fonction de son travail. Mais lorsqu'après plusieurs tentatives le poste convoité lui est à nouveau refusé, il réajuste ses priorités. Sa santé passera désormais en premier et le voici, lui aussi, arrêté.

3.3.2. Réparer aussi le travail par l'usage des arrêts-maladie.

Les arrêts-maladie se transforment en outil de communication quand la parole n'est pas possible ou ne sert à rien. Rousseau (2012), s'inspirant de la typologie dressée par Hirschman (1970), utilise l'alternative « voice / exit » pour décrire les différentes réponses possibles dans des situations de mécontentement.

La directrice adjointe associe son propre « craquage », consécutif à une dispute violente avec une salariée, aux exigences de son poste dans la nouvelle organisation :

« c'est probablement dû à mon nouveau poste, j'ai été beaucoup plus discrète que je ne l'aurais été naturellement [...] je ne suis pas allée dire tout de suite[...] et je n'ai pas mesuré à quel point [...] à un moment ou un autre c'est moi qui allais passer à la caisse. [...] Bon j'ai écrit une vingtaine de pages pendant mon arrêt, j'écrivais la nuit. »

La responsable du projet culturel et artistique n'hésitait pas, elle, à s'exprimer, mais sans succès :

« J'étais pas entendue et j'avais même fini par écrire des mails [au directeur]... avant d'être arrêtée parce que je n'étais pas entendue ».

Durant son arrêt, elle a pu expliquer sa situation par écrit et alerter la Direction sur la question du stress au travail et les risques encourus par les salariés de la Portée.

On retrouve ici, l'analyse d'Ehrenberg (2010) sur la souffrance psychique : « Elle est désormais une raison d'agir sur des problèmes sociaux, et plus seulement une raison de se soigner. Ce changement du statut social de la souffrance psychique fait de celle-ci un signal de détresse sociale fournissant un levier de l'action. » La fonction de « message » adressé essentiellement à la direction, mais plus largement à toutes les personnes concernées, recoupe la définition qu'Arrow (1963) donne du « signal » : une information envoyée qui aidera le récepteur à prendre une décision.

Au delà d'un outil d'adaptation, les arrêts prennent alors la forme d'une tentative pour soigner

le travail, avec l'espoir que les choses évolueront.

La responsable du projet culturel et artistique a mis du temps à accepter qu'elle devait vraiment s'arrêter. Elle voulait plutôt « faire bouger les choses en interne ». En vain. Son arrêt, jusqu'à un certain point, a mieux fonctionné. Par exemple, « il y a eu pendant [cet] arrêt des prises de responsabilités qui se sont remises au bon endroit ». Autres retombées, le directeur et la responsable des affaires sociales ont participé à des rencontres avec le CSHCT, la médecine du travail.

L'arrêt de la directrice a débouché quant à lui sur des réunions de conciliation avec la salariée en conflit, et une formation pour chacune d'entre elles.

Conclusion

De « crise de nerf » en burn-out, d'allergies lourdes en accidents du travail, les réponses du corps et les arrêts-maladie qui, parfois, en découlent, constituent un angle d'approche particulier de la professionnalisation - et de son impact sur la santé des salariés - à partir des réponses apportées par ceux-là mêmes qui la vivent. Ils rejoignent ainsi les questions de santé au travail au moment où celle-ci s'ancre dans le débat public.

Les constats dressés pourraient presque sembler optimistes : plutôt que de subir sans réagir des situations pathogènes, les salariés s'emparent des outils à leur portée, les arrêts-maladie, pour faire face aux changements et même modifier la donne. Mais jusqu'où ces outils sont-ils efficaces ? L'arrêt-maladie est temporaire et si les choses ne changent pas assez, c'est vers un « exit » définitif qu'il faudra se tourner. A « la Portée », la responsable du projet culturel et artistique, tout comme le responsable de l'accueil des artistes, et même le chargé de programmation - celui « qui fait le plus d'heures », celui dont « on se demande s'il arrive à avoir une vie en dehors de « la Portée » », celui qui devra lui aussi s'arrêter pour dépression - finiront tous trois par démissionner, amers.

Bibliographie

Arrow K., 1963. « Uncertainty and welfare economics of medical care », *American Economic Review* n° 53, pp. 941-973.

- Allen S.G., 1981. « An empirical Model of Work Attendance », *Review of Economics and Statistics* n°63, pp. 77-87.
- Bense C., Alves F., 2006. *Précarité en échange. Enquête sur l'implication au travail*, La Courneuve, Aux lieux d'être.
- Boltanski L., Chiapello E., 1999. *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- Dujarier M.A., 2006. *L'idéal au travail*, Paris, Presses universitaires de France.
- Ehrenberg A., *La Société du malaise*, Paris, Odile Jacob.
- Gollac M., Volkoff S., 2001. « Intensité et fragilité », in Jeannot G., Veltz P. (coord), *Le travail, entre l'entreprise et la cité*, La Tour d'Aigues, Editions de l'Aube, pp.183-194.
- Gollac M., Bodier M., 2011. « Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser », Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du Ministre du travail, de l'emploi et de la santé.
- Hély M., 2009. *Les métamorphoses du monde associatif*, Paris, Presses universitaires de France.
- Hirschman A., 1970. *Exit, Voice, and Loyalty : Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Harvard University Press, Harvard.
- Inan C., 2013. Les absences au travail des salariés pour raisons de santé : un rôle important des conditions de travail. *Dares Analyses* n°9, pp. 1-10.
- Loriol M., Araujo C., Spielmann L., 2015. « Quand la passion s'emmêle » in Leroux N., Loriol M. (dir), *Le travail passionné*, Toulouse, Erès, pp. 117-151.
- Moreau M., Valente F., Mak R., Pelfrene E., De Smet P., De Backer G., Kortnitzer M., 2004. « Occupational stress and incidence of sick leave in the Belgian workforce : the Belstress study », *Journal of Epidemiology and Community Health* n°58, pp. 507-516.
- Rousseau T., 2012, *Absentéisme et conditions de travail : l'énigme de la présence*, Lyon, ANACT.
- Ughetto P., Combes M.-C., 2010. « Entre les valeurs associatives et la professionnalisation : le travail, un chaînon manquant ? », *Socio-Logos. Revue de l'association française de sociologie (en ligne)* n°5. URL : <http://socio-logos.revues.org/2462>
- Volkoff S., 2008. « L'intensification du travail "disperse" les problèmes de santé », in de Terssac G., Saint-Martin C., Thébaud C. (coord.), *La précarité : une relation entre travail, organisation et santé*, Toulouse, Octarès, pp. 29-42.

L'agent auxiliaire à bpost : le facteur modernisé

Max VANCAUWENBERGE

Résumé : « L'agent auxiliaire : le facteur modernisé »

La transformation de l'ancien service public de La Poste en une entreprise rentable active sur un marché dans le cadre du processus de libéralisation nécessite une profonde transformation technique, organisationnelle mais également culturelle.

Cette transformation implique et nécessite une transformation du personnel de l'entreprise. Ce dernier doit être moins cher, plus flexible et avoir une attitude plus commerciale.

L'agent auxiliaire, catégorie contractuelle mise en place en 2010, semble être un vecteur central de cette transformation.

Mots clés : La Poste – bpost – agent auxiliaire – libéralisation – modernisation

Abstract : “L'agent auxiliaire (auxiliary agent): the modernised postman”

The conversion of the former public postal service La Poste into a profitable enterprise, active on a liberalised market, requires a profound technical, organisational and cultural transformation.

This transformation inevitably presupposes a transformation of the enterprise's staff. This staff should be cheaper and more flexible, and is expected to adopt a “commercial behaviour”.

“L'agent auxiliaire”, a new contractual category established in 2010, seems to be the main vector of this transformation.

Key words : La Poste – bpost – auxiliary agent – liberalisation - modernisation

Le 20 décembre 2015, invité à débattre sur le plateau de la RTBF¹ à propos du conflit opposant le gouvernement et la direction de la Société nationale des chemins de fer belges (SNCB) aux travailleurs du rail, le président de la CGSP-cheminots² Michel Abdissi explique que les causes de ce conflit ne sont pas uniquement à chercher dans la dégradation des conditions de travail des cheminots mais également par la menace que représente le plan de la ministre de la Mobilité Jacqueline Galant pour la philosophie du service public.

Ce conflit à la SNCB, dernière entreprise publique à encore engager des statutaires, reflète bien la nature des conflits dans les entreprises publiques. Ils touchent à la fois, comme dans toute entreprise, aux conditions de travail du personnel, mais également, et c'est ce qui fait la spécificité des conflits dans les entreprises de service public, au « sens » du travail (Hanique, 2004).

¹ Radio Télévision Belge Francophone

² Secteur des cheminots de la Centrale Générale des Services Publics de la Fédération Générale du Travail de Belgique (FGTB).

Lorsque l'on parle de modernisation, La Poste, devenue bpost en 2010, est souvent présentée comme un exemple à suivre. Encore déficitaire en 2002 lorsque Johnny Thijs en devient le chief executive officer (CEO), l'entreprise postale devient bénéficiaire dès 2004. Entre 2007 et 2014, bpost aura distribué 1 milliard 781 millions d'euros de dividendes. Au niveau de l'emploi, le personnel de bpost est passé de 38600 équivalents-temps plein en 2003 à 24631 en 2014. Le revenu moyen généré par équivalent temps-plein est quant à lui passé de 53000 euros par an en 2003 à 100.000 euros par an en 2014. Mais, comme le rappelle l'ex-CEO de la SNCB Marc Descheemaeker, « l'important c'est le changement de mentalité et de culture, plus que les chiffres derrière le plan » et que « le moment décisif dans la modernisation des entreprises comme bpost [...] s'est produit quand elles ont eu la possibilité de pouvoir recruter des contractuels et pas nécessairement des statutaires » (L'Echo, 14 novembre 2015). Un « moment décisif » qui s'est déroulé en 2000 lorsque bpost n'a plus engagé que des facteurs contractuels, puis en 2010 uniquement des agents auxiliaires.

C'est sur cette dernière catégorie contractuelle d'agent auxiliaire, considérée par la direction comme un des « grands piliers » (Rapport annuel, 2009 : 15) de la modernisation, que nous nous focaliserons dans cet article. Pour Johnny Thijs, ce projet est d'une « importance capitale pour l'avenir de notre entreprise » (Le Soir, 11 septembre 2009). A ses yeux, « c'est ça ou la faillite » (Le Soir, 30 septembre 2009). Remplaçant progressivement les facteurs partant en pension, l'agent auxiliaire représente en ce sens le facteur de demain et représente déjà 20 % du personnel. Il doit mieux répondre aux impératifs du marché postal totalement libéralisé depuis 2011 en étant un facteur « low-cost », un facteur plus flexible et « orienté-client ». Nous l'appellerons le facteur modernisé.

L'agent auxiliaire sera donc l'objet du présent article en tant que catalyseur des transformations des conditions d'emplois et de travail ainsi que de la « culture d'entreprise » au sein de l'entreprise postale. Dans notre recherche, nous nous sommes principalement basés sur les nombreuses auditions du CEO de bpost en commission parlementaire, sur les rapports annuels de l'entreprise ainsi qu'une brochure de bpost destinée aux investisseurs datant de 2013 afin de pouvoir connaître la stratégie mise en place pour moderniser l'entreprise postale. Nous nous sommes également basés sur des entretiens réalisés avec 7 facteurs, âgés entre 26 et 55 ans, et un facteur pensionné. Trois d'entre eux étaient agents auxiliaires tandis que les

cinq autres étaient fonctionnaires statutaires. Hormis l'un des agents auxiliaires, ils étaient tous délégués syndicaux. Les noms utilisés dans l'article ont cependant été modifiés afin de préserver leur anonymat.

1. La libéralisation et la modernisation de bpost

1.1. La libéralisation et le marché postal

C'est en 1997 qu'apparaît la première directive postale européenne 97/67 qui ouvre la voie au processus de libéralisation dans le secteur postal. La libéralisation se fera par étapes successives et sera totale en 2011 en Belgique.

A l'heure actuelle, le marché postal se compose de plusieurs segments dont les deux plus importants en terme de revenus sont celui de la poste aux lettres³ et celui des colis. Les volumes du marché de la poste aux lettres sont cependant en baisse continue depuis de nombreuses années, même si cette baisse a été en partie compensée par l'augmentation des tarifs. Les revenus ont ainsi baissé de 1,67 milliard en 2010 à 1,48 milliard en 2014, soit une diminution de 12 %. Cependant, même en contraction, ce marché représente encore 59 % du chiffre d'affaire du secteur postal. Un marché très largement dominé par bpost qui ne connaît pas de réelle concurrence. Le marché des colis représente quant à lui 36 % du chiffre d'affaire du secteur postal mais est en expansion. Entre 2010 et 2014, les revenus de celui-ci sont passés de 715 millions d'euros à 917 millions, soit une augmentation de 28,7 %. Ce marché est par contre très concurrentiel (IBPT⁴, 2015). Une dernière donnée importante du marché postal est l'importance des grands clients. En 2012, 47 % du chiffre d'affaire de bpost était imputable à 100 clients (bpost, 2013 : 24).

1.2. La modernisation : un changement de culture au coeur des réformes

En préparation à la libéralisation totale du secteur postal, Johnny Thijs, CEO de bpost entre 2002 et 2013, reçoit comme mission du gouvernement de « moderniser » l'entreprise postale. Mission qui sera jugée brillamment réussie pas les différents partis politiques. Au moment de

³ Inclut le courrier transactionnel, la publicité adressée et le courrier international.

⁴ Institut belge des services postaux et des télécommunications (organisme officiel régulateur).

son départ en 2013, la N-VA⁵ fait ainsi l'éloge du CEO et estime qu'il « a fourni du bon travail ». Elle est rapidement rejointe par le MR qui « mesure le travail réalisé par M. Thijs et son équipe au sein de bpost » mais également par le sp.a qui « loue le travail de M. Thijs » ainsi que le PS qui « ne remet pas en question la qualité de son travail » tandis que Ecolo dit « regretter le départ de M. Thijs de bpost, dont il a fait une entreprise performante » (Séance plénière, 9 janvier 2014).

Cependant, loin d'être uniquement question de « performance », la modernisation a pour principal objectif de changer le « sens du travail » de facteur (Hanique, 2004). Selon John Cultiaux, c'est même ce changement de conception du service public – et non les changements techniques et organisationnels – qui constitue le cœur des réformes en cours (Cultiaux, 2012). La modernisation ayant en effet pour objectif de transformer un service public en une entreprise rentable active sur un marché, des changements techniques et organisationnels importants sont nécessaires, mais également la transformation de la culture de l'entreprise postale jugée trop peu commerciale. C'est alors toute la vision du service public développée dans l'après-guerre qui doit être remise en cause.

1.2.1. Le service public face au marché

Au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, les services publics se voient conférer trois missions : la continuité de leur service et donc l'impossibilité de faillite, l'égalité des usagers et enfin l'adaptabilité afin de suivre l'évolution technologique et celle des besoins des usagers (Selys, 1995 : 16). Le souci du bien commun des usagers est alors l'objectif vers lequel tendent les mesures visant à améliorer l'efficacité (Boltansky et Thevenot, cité par Cultiaux, 2012 : 72).

A partir des années 1990 et sous l'impulsion de la Commission européenne, les entreprises publiques vont mettre en œuvre un nouveau management public largement inspiré du secteur privé. L'objectif devient celui de devenir rentable et concurrentiel sur un marché (Cultiaux, 2012 : 76). Dans cette nouvelle optique, consacrer du temps et l'investissement au service d'autrui, en particulier les plus démunis, n'est plus valorisé mais au contraire sanctionné (Cultiaux, 2012 : 80). Lors d'un entretien, Josiane, factrice à présent retraitée mais qui a connu La Poste avant et pendant la modernisation, relate un conflit avec son supérieur à ce propos. C'était au moment où les facteurs devaient encore s'occuper eux-mêmes de faire « suivre » le

⁵ N-VA : Nieuw-Vlaamse Alliantie ; MR : Mouvement réformateur ; sp.a : Socialistische Partij Anders ; PS : Parti socialiste ; Ecolo : parti écologiste francophone.

courrier, c'est-à-dire le réexpédier à la nouvelle adresse en cas de changement d'adresse pendant un laps de temps défini. Cela permettait à l'utilisateur d'avoir le temps de prévenir les administrations et ses amis de son déménagement. Bien que le délai soit passé, Josiane avait continué à effectuer le changement d'adresse, ce qui fut à l'origine du conflit avec son supérieur : « Il y avait une personne pour qui le délai était passé et je faisais quand même encore le changement d'adresse. Et j'ai eu une remarque du percepteur et je lui dit "oui mais moi j'ai vu que c'est des gens qui reçoivent beaucoup de courrier du huissier, du tribunal et de l'ONEM. Je voudrais pas qu'à cause de nous ça ne suive pas quoi. Donc j'ai trouvé important de le faire quand même." Et alors il me dit "Mais c'est fini ça ce rôle du facteur, c'est fini il ne faut plus penser comme ça". Et bon ça c'était au tout début encore. J'en ai fait un scandale, j'ai dit à tous les collègues mais tu t'imagines quelle réponse qu'il nous donne parce qu'au début c'était pour nous inimaginable des trucs ainsi. » Cela illustre particulièrement bien le malaise et une forme de résistance de nombreux facteurs face à ce changement de culture que la direction tentait d'imposer.

1.2.2. Priorité aux grands clients

Afin d'être rentable, bpost doit se concentrer sur ses plus gros clients et sur le segment des colis. Le rôle social de La Poste, symbolisé par les bureaux de poste et le facteur prenant le temps de discuter avec ses usagers, est dès lors de plus en plus réduit.

Ainsi, en 2011, Linda Musin (PS) s'inquiète « que bpost accorde moins d'attention aux petits qu'aux gros clients, alors qu'une entreprise publique devrait également être attentive aux citoyens ». « Etant donné que 250 clients assurent 35 % des recettes, il est essentiel de conserver ces clients » explique alors Johnny Thijs lors de son audition au Parlement en 2004, avant d'expliquer les solutions spécifiques mises en place pour ces gros clients (Com. Parl., 2004 : 25).

Concernant les colis, bpost est à l'offensive depuis plusieurs années pour devenir plus compétitif sur ce marché très concurrentiel. Dans une récente interview, le nouveau CEO de bpost confirmait que l'une des priorités étaient de « se préparer à l'avenir [...] dans le secteur des colis surtout » (L'Echo, 7 novembre 2015).

Le rôle social de bpost est progressivement supprimé, eu égard à son faible intérêt

économique. Dans cette perspective très managériale, le nombre de bureaux de postes passe de 1342 en 2001 à 669 aujourd'hui. En 2007, en ce qui concerne la satisfaction de la clientèle, Johnny Thijs affirmera que ce sont essentiellement les résidents qui se plaignent de la fermeture de bureaux de poste et non pas les clients commerciaux qui « représentent la majeure partie du chiffre d'affaires de La Poste » (Com. Parl., 2007 : 3). Le rôle social du facteur, qui consistait par exemple à aller chercher le médicament d'une personne âgée ayant de la peine à se déplacer, est également réduit. En 2007, l'ex-CEO affirme ainsi que « le facteur doit se cantonner à sa mission classique, c'est-à-dire la distribution du courrier » (Com. Parl., 2007 : 16).

L'évolution du marché postal et la promesse de dividendes élevés oblige l'entreprise postale à développer son activité sur le marché des colis et à maîtriser ses coûts salariaux. Les facteurs sont amenés à devenir de plus en plus des « livreurs » de courriers et de colis, nettement moins rémunérés, plus flexibles et orientés-(grand)-client.

2. La mise en place d'un facteur « low-cost »

La première version du projet proposé par la direction en 2009, un contrat ouvrier à temps partiel (3h47 par jour) pour un salaire horaire brut de 8,41 euros et pour un maximum de 547,96 euros par mois, est jugée imbuvable par les organisations syndicales. Suite aux actions de grève, Johnny Thijs accepte de revoir son projet et un accord intervient le 21 janvier 2010 en commission paritaire. Les contrats sont à durée indéterminée et le salaire horaire brut passe de 8,43 euros à 9,68 pour un salaire mensuel brut de 1594.56 euros à temps plein, sans aucune augmentation liée à l'ancienneté au cours de leur carrière (Cultiaux et Vandewattyne, 2013 : 25). La différence salariale est alors de 12 % avec les facteurs statutaires en début de carrière et de près de 40 % en fin de carrière.

A la suite de nombreuses actions syndicales en 2011, 2012, 2013 et 2014, la rémunération brute sera relevée à 1743,47 euros par mois. Elle ne connaît cependant toujours aucune augmentation liée à l'ancienneté. En fin de carrière, la différence avec la rémunération des facteurs statutaires s'élève à 840,48 euros brut par mois.

3. Un facteur flexible

La mise en place des agents auxiliaires poursuit également comme objectif de rendre les emplois plus flexibles. Comme l'indique la direction de bpost dans son rapport annuel en 2011, « Au 31 décembre 2011, bpost avait un effectif de 18.899 employés statutaires, pour lesquels les conditions d'emploi sont plus lourdes pour l'entreprise que pour le secteur privé, en particulier en termes de coûts, de possibilité de licenciement et de flexibilité » (Rapport annuel 2011 : 90).

3.1. Des facteurs plus facilement licenciés

Dans une brochure destinée aux investisseurs de bpost, la direction de l'entreprise postale écrit que « le statut du personnel statutaire et les dispositions des Conventions Collectives de Travail peuvent limiter la flexibilité opérationnelle de bpost » (bpost, 2013 : 26). La direction de bpost souhaite en effet pouvoir adapter rapidement son personnel en fonction de l'évolution du marché et du volume de travail.

Or, le personnel statutaire bénéficie d'une sécurité d'emploi qui empêche la direction de bpost de mettre fin à leur relation de travail sauf en cas de faute grave. Le personnel contractuel, excepté les agents auxiliaires, bénéficie également d'une sécurité d'emploi qui découle des conventions collectives de travail. Ces derniers sont en principe protégés contre les licenciements pour motifs économiques et techniques. Les seuls à ne pas bénéficier de la sécurité d'emploi sont les agents auxiliaires. La direction a d'ailleurs confirmé « son engagement à réaliser l'ensemble des restructurations nécessaires sans licenciement sec – sauf en ce qui concerne les agents auxiliaires. (souligné par nous) » (bpost, 2013 : 94).

3.2. Des facteurs sans tournée

La réorganisation continue des tournées de distribution du courrier⁶ ainsi que la volonté de la direction de diminuer au maximum les délais d'acheminement du courrier exigent d'avoir des facteurs qui acceptent de changer régulièrement de tournée de distribution en fonction des réorganisations mais également pour pourvoir aux remplacements.

⁶ Depuis 2001, les tournées de distribution du courrier sont réorganisées tous les 12 à 18 mois avec le logiciel informatique Géoroute.

Contrairement aux facteurs statutaires, les agents auxiliaires ne peuvent pas devenir titulaires⁷ d'une tournée. Ils doivent donc souvent changer de tournée. Frédéric explique ainsi que les agents auxiliaires « peuvent être amenés à changer de tournée presque tous les jours. C'est une planification quotidienne car les agents auxiliaires font tous les remplacements. C'est un immense privilège et on nous le fait bien sentir si on a une tournée à long terme ». Jawad abonde dans le même sens lors de l'entretien en affirmant que « le chef a le droit de me faire ce qu'il veut, où il veut et quand il veut. Parfois je commence une tournée et il vient me dire que je dois changer de tournée. Si je n'accepte pas c'est un refus d'ordre et mon contrat peut prendre fin ce jour là ».

Jawad et Frédéric, non sans une certaine amertume, évoquent également la différence de traitement avec les statutaires. « Dans le règlement, il est mis qu'un statuaire peut être déplacé de son service si nécessaire. Cela fait 6 ans que je suis à La Poste, je n'ai jamais vu qu'on déplaçait un statuaire de son service un jour » commence Frederic, avant de me parler d'une expérience personnelle qui l'a marqué : « Il y a un rapport hiérarchique très marqué entre les chefs et les agents auxiliaires, plus qu'avec les statutaires. Le statuaire dit non, c'est non. Un agent auxiliaire dit non ... Un jour je rentre de tournée et on me dit que Nicolas s'est blessé et qu'il faut donner un coup de main pour terminer sa tournée. Je dis "ben écoute Gerard, enfin mon chef, aujourd'hui c'est vraiment pas possible quoi, mon épouse travaille faut que j'aillle rechercher la petite à l'école, aujourd'hui il n'y a pas moyen." "Ben pas de problème je te fais un dossier pour refus d'ordre" qu'il m'a répondu. J'ai fini par y aller sinon ... Oui ils savent bien te mettre la pression. Si un statuaire dit aujourd'hui c'est impossible je ne fais pas de supplément, on va aller chez un agent auxiliaire et on va lui dire ben il y a ça à prendre et, ben voilà ».

3.3. Des heures supplémentaires non-payées

« Travailler jusqu'à 4h mais tu es payé jusqu'à 2h, travailler jusqu'à 5h mais tu es payé toujours jusque 2h, voilà » m'explique Jawad, agent auxiliaire. « On prend jamais la pause, pas le temps » raconte Azzedine, agent auxiliaire aussi. Nombreux sont en effet les facteurs qui se plaignent de ne pas pouvoir terminer leur tournée dans les 7h36 imparties et de devoir travailler plus longtemps sans être payé.

⁷ Les facteurs statutaires, après quelques années de service, deviennent « titulaire » d'une tournée. Cela signifie qu'ils réalisent la même tournée chaque jour, et sauf en cas d'absolue nécessité, ne peuvent pas être mis sur une autre tournée.

Le reportage journalistique de Olivier Bailly (Bailly, 2013), qui a travaillé à bpost comme intérimaire pour son enquête, a confirmé ce phénomène. Une enquête qui, au moment de sa publication, avait fait du bruit et forcé le ministre des Entreprises publiques Jean-Pascal Labille à s'expliquer : « il faut souligner que tous les règlements relatifs à la durée et aux conditions de travail sont strictement respectés par bpost. Les tournées de distribution sont déterminées sur base d'un nombre de paramètres (volume postal, nombre de boîtes aux lettres à desservir, la densité de la population, la géographie...) ainsi que les temps d'exécution moyens des différentes actions. La durée de travail est de 7 heures 36 par jour. » (Quest. Parl. n°0298, législature n°53)

Si les plaintes à propos de la surcharge de travail et des heures supplémentaires qu'elle entraîne sont nombreuses, les agents auxiliaires les réalisent tout de même. Lorsque nous demanderons à Jawad, agent auxiliaire, les raisons qui poussent les agents auxiliaires à endosser ce travail supplémentaire sans aucune rémunération, il évoquera la peur du licenciement. Martine, déléguée syndicale, le confirme : « [la direction de bpost] fait un dossier disciplinaire et elle s'arrange pour les liquider ». Thomas évoque également les « contrats de progrès » qui contribuent à mettre la pression sur les agents auxiliaires. Il s'agit d'entretiens individuels que le management de bpost a avec les agents auxiliaires qui ne sont pas assez performants : « "Qu'est-ce qu'on peut faire pour toi ?" qu'ils te disent (rire) mais en fait c'est toujours de ta faute si tu fais des erreurs ou si tu as du retard. Ils ne t'écoutent pas. Ils font ça surtout avec les plus jeunes et les plus conciliants ». Hassan, agent auxiliaire, raconte quant à lui les menaces relatives aux congés : « "T'auras pas tes congés si tu continues" qu'ils te disent ». Azzedine enfin, explique que « si on fait pas ce qu'ils veulent, on est mis sur des sales tournées ».

4. Un facteur orienté-client

« La Poste dit que c'est pas notre travail de rendre service aux gens » nous explique Josiane, relatant les propos de son chef. La troisième raison qui semble en effet expliquer la mise en place de cette nouvelle catégorie de facteurs est le changement culturel ou idéologique que la direction de bpost affirme vouloir introduire au sein de son entreprise. Mais avant de passer à la suite, un mot sur le choix du titre et de la citation de ce dernier chapitre. L'orientation-client

et sa satisfaction sont devenus les maîtres-mots des directions modernisatrices depuis les années 1990. Luc Boltanski et Eve Chiapello ont montré le double avantage que représentait « ce dogme ». D'une part, orienter les travailleurs vers la conquête du marché étant donné que dans une économie concurrentielle la satisfaction du client est une donnée essentielle pour réussir et, d'autre part, transférer le contrôle auparavant exercé par la hiérarchie vers le client (Boltanski et Chiapello, 1999 : 126). Le passage de « l'utilisateur » du service public au « client » n'est sans doute pas anodin non plus. « L'utilisateur » use d'un service tandis qu'un « client » achète un service. L'idée de client est ainsi directement liée à celle de rentabilité. Le rôle de La Poste – pour reprendre la citation de Josiane – ne semble alors plus de « rendre service aux gens », en particulier les plus démunis, mais plutôt de « satisfaire le client », surtout les plus rentables.

4.1. Une volonté affichée de changer la culture d'entreprise

Dès son arrivée en 2002, l'ex-CEO Johnny Thijs affirme avoir défini « de nouvelles valeurs que chaque collaborateur doit faire siennes pour relever les défis de demain » (Rapport annuel, 2002 : 21) et que « les nombreux changements actuellement en cours au sein de La Poste ne pourront se faire que si la culture d'entreprise évolue (souligné par nous) » (Rapport annuel, 2002 : 46) . En 2004, Guido De Padt (VLD⁸) interroge Johnny Thijs à propos de l'« important fossé culturel entre le sommet et la base » et affirme qu'« il est communément admis que la vision du futur de l'entreprise est diamétralement opposée chez ces deux catégories de personnel » (Com. Parl., 2004 : 15). Le CEO lui répondra que « on exige actuellement [du personnel] davantage de flexibilité et de productivité, et cette exigence est parfois mal ressentie sur le terrain où, pendant des décennies, on a entretenu d'autres habitudes (souligné par nous) » (Com. Parl., 2004 : 22).

Johnny Thijs affirme explicitement qu'un changement de culture est nécessaire pour pouvoir mettre en oeuvre les changements en cours. Cette volonté de changer la « culture d'entreprise » est une préoccupation de l'ensemble des directions modernisatrices et a été notamment décrite par Danièle Linhart : « ce dont il s'agit ici, c'est de faire émerger dans l'entreprise des individus [...] intériorisant [...] les intérêts et les contraintes de l'entreprise. Des individus débarrassés des influences négatives que pourraient exercer les collectifs traditionnels archaïques » (Linhart, 1994 : 92). Les changements en cours dont parle l'ex-CEO

⁸ OpenVLD : Open Vlaamse Liberalen en Democraten

de bpost, nous l'avons vu, visent à transformer La Poste en une entreprise rentable sur le marché, ce qui exige plus de flexibilité et une plus grande productivité. Johnny Thijs oppose ces exigences aux vieilles « habitudes » des facteurs, sans toutefois donner plus de précisions. Nous verrons ci-dessous que les habitudes dénoncées semblent être tout ce qui a trait au « rôle social » du facteur et que les « collectifs traditionnels archaïques » décrits par Linhart seraient dans le cas de bpost les facteurs statutaires et leur conception du service public.

4.2. L'introduction des agents auxiliaires comme vecteur du changement culturel

4.2.1. Du statut au contrat : une signification idéologique

C'est au lendemain de la Seconde Guerre mondiale que s'est stabilisée cette frontière au sein du salariat entre d'une part les travailleurs employés dans le secteur privé et d'autre part ceux employés dans les entreprises et les services publics. Les premiers étant engagés à travers un contrat de travail et les seconds ayant un statut (Piotet, 2007 : 94).

Dans une entreprise privée, l'employeur exerce un pouvoir de direction très précis sur le travail du salarié et possède un pouvoir absolu dans l'entreprise – même s'il sera de plus en plus encadré au début du 20^{ème} siècle avec le développement du droit du travail. Le fonctionnaire au contraire, même s'il reste soumis aux ordres de son supérieur hiérarchique, est au service du public et de l'intérêt général. Le fonctionnaire et son supérieur sont au service d'une même cause qui doit guider leur action (Piotet, 2007 : 95). Le statut isole ainsi le fonctionnaire du marché (Supiot cité par Piotet, 2007 : 94). Le développement des services publics va en effet de pair avec une forte remise en cause de l'économie de marché.

Cela se traduit de trois manières principales. Tout d'abord le fonctionnaire reçoit un traitement qui n'est pas la contrepartie de son travail contrairement au contractuel mais une contrepartie de son engagement. Ensuite, le fonctionnaire jouit d'une garantie d'emploi qui doit lui permettre d'assurer la continuité du service public. Enfin, alors que l'employeur privé a le loisir de choisir qui il engage sur le marché du travail, l'Etat engage ceux qui réussissent un concours (Piotet, 2007 : 95).

Alors que la mise en place de fonctionnaires possédant un statut fut le produit d'une remise en cause des mécanismes de marché pour gérer les services et les entreprises jugées essentielles pour la collectivité, leur remplacement progressif par des contractuels ne signifie pas

uniquement une détérioration des conditions de travail mais également la réhabilitation du marché et ses impératifs de rentabilité.

4.2.2. La diversification des contrats

Plusieurs chercheurs ont montré que la diversification des contrats est un moyen utilisé par La Poste en France pour briser la conception du service public présente chez les anciens facteurs. Françoise Piotet explique ainsi que « un des moyens imaginé pour faire obstacle à cette résistance qui s'appuie sur une certaine conception du travail est un changement de politique d'emploi. Le recours croissant à des contractuels en CDI, qui n'ont évidemment pas la même culture que les "vieux" postiers est un des moyens retenus pour faire progressivement basculer les comportements. La transformation de la politique de l'emploi est un moyen très efficace pour obtenir les changements voulus dans les comportements au travail » (Piotet, 2007 : 88). Fabienne Hanique tire aussi comme conclusion de ses recherches que « à la Poste, et plus spécifiquement dans les sphères décisionnelles, l'idée que l'âge (lorsqu'il est "trop avancé") et le statut (de fonctionnaire) des agents constituent un "frein" à la mise en oeuvre de la modernisation est assez répandue. Dans cette perspective, [la direction de la Poste] fonde ses espoirs sur le recrutement de jeunes contractuels [...] » (Hanique, 2004 : 223).

La même stratégie semble de mise dans les entreprises publiques belges selon John Cultiaux. « De fait, explique-t-il, l'objectif de rentabilité semble largement soutenu par les collègues contractuels, pas nécessairement par conviction mais parce que, d'une part, ils n'ont pas connu le vrai service public et, d'autre part, la rentabilité est la clé de leur stabilité voire de leur progression de carrière. [...] Dans tous les cas, c'est cette cohérence entre contractuels et ligne hiérarchique qui contribue, selon le groupe, à la mise à l'écart des travailleurs statutaires [...]. En quelque sorte, les valeurs se montrent plus importantes que le partage d'une même activité ou d'une même position dans l'organisation » (Cultiaux, 2012 : 31).

En ne recrutant plus qu'exclusivement des agents auxiliaires supposés plus réceptifs au discours de la direction modernisatrice, la direction de bpost semble tentée de transformer la culture d'entreprise sans pour autant s'attaquer directement aux statutaires et à leur conception du métier de facteur.

4.2.3. La non-titularisation des agents auxiliaires : la fin du facteur ?

Les agents auxiliaires sont les seuls facteurs qui ne pourront jamais être titularisés, c'est-à-dire posséder leur propre tournée. Didier Demazière et Marie Cartier ont montré que ne pas être titulaire d'une tournée a des effets importants sur l'identité de facteur. Selon Demazière, posséder sa tournée constitue en effet « un rouage majeur du rapport subjectif que les facteurs entretiennent avec leur activité, qu'il s'agisse d'apprendre son métier et de le dominer, de trouver de l'intérêt à une activité pénible et routinière, d'inventer des astuces améliorant le service rendu, de définir une conception du travail bien fait, bref de construire et défendre une identité professionnelle » (Demazière, 2005).

Plusieurs facteurs rencontrés mettaient en effet en avant l'importance d'avoir « leur » tournée afin de pouvoir développer des contacts avec les usagers et leur rendre service. Josiane raconte ainsi que « c'est plus satisfaisant pour nous-mêmes et plus valorisant de bien faire son métier et d'avoir le contact encore toujours avec les gens. C'est plus valorisant parce que sinon on court on court on court, on fait un travail qu'on n'aime pas parce qu'on se dépêche pour vite le faire. Mettre dans les boîtes aux lettres il n'y a rien d'intéressant à ça en soi et alors tu n'as aucune satisfaction de ton travail ». Ces propos semblent indiquer que, pour ces facteurs, leur activité ne se limite pas à distribuer le courrier mais également à tisser des relations avec leurs usagers.

Les propos de Josiane semblent confirmer les observations de Didier Demazière qui montrent l'importance pour les facteurs de développer des relations avec les usagers. Ces relations sont vues comme une richesse par ces facteurs et ils les valorisent. Ces relations semblent également participer de la définition du service bien fait par ces facteurs. Or, explique le sociologue français, la définition du service bien fait des facteurs entre en contradiction avec celle de la direction qui octroie plus d'importance aux critères de vitesse et de rapidité (Demazière, 2005).

4.3. L'émergence d'une nouvelle culture professionnelle ?

Des extraits de nos entretiens avec Martine comme facteur statutaire et Frédéric comme agent auxiliaire permettent d'illustrer une différence de « culture d'entreprise » qui semble exister entre les facteurs statutaires et les agents auxiliaires. Leur réponse à la question

« Pourquoi êtes-vous devenu facteur ? » est éclairante :

- Frédéric : « Ben j'étais demandeur d'emploi donc je me suis inscrit dans les agences d'intérim de la région. On m'a proposé bpost donc voilà j'ai commencé par intérimaire et puis de fil en aiguille, on m'a proposé un CDD [contrat à durée déterminée]. J'ai signé mes CDD et puis sont arrivés les agents auxiliaires où là ben, soit on accepte la régression salariale soit on retourne au chômage. »

- Martine : « J'aimais bien le métier de facteur parce que c'était vraiment indépendant. On recevait le courrier le matin, on préparait sa tournée, on sortait distribuer et puis on revenait c'était fini. Ce que j'aimais bien du métier de facteur c'est le contact avec les gens. Le salaire ça ne me préoccupait pas mais y avait la garantie d'emploi puisque c'était un service public ».

Tandis que Frédéric présente son choix de devenir facteur essentiellement par peur du chômage, les propos de Martine rendent compte de ce que représentait La Poste lorsqu'elle est devenue factrice, c'est-à-dire avant la modernisation. Elle affirme avoir choisi La Poste pour la sécurité d'emploi, pour la diversité du métier constitué d'une activité de préparation du courrier qui se déroulait avec les collègues et d'une activité de distribution du courrier et enfin pour le contact qu'elle avait avec les usagers.

La comparaison entre ces deux entretiens reflète finalement l'évolution du métier de facteur avec la modernisation. Une disparition de la sécurité d'emploi avec le remplacement progressif des facteurs statutaires par des agents auxiliaires, une automatisation du tri concentrant progressivement l'activité de facteur sur la distribution du courrier et enfin la fin de la titularisation rendant beaucoup plus difficile le développement de contact avec les usagers. La perception qu'a Frédéric de son métier est dans ce sens assez logique et semble confirmer les recherches de John Cultiaux qui affirmait qu'une part grandissante des contractuels engagés aujourd'hui dans les entreprises et les services publics considèrent cet emploi au même titre qu'un autre dans n'importe quelle autre entreprise (Cultiaux, 2012 : 90) auquel il ressemble dans les faits de plus en plus.

Une situation que de nombreux facteurs statutaires vivent mal et qui crée parfois des tensions avec les agents auxiliaires. Josiane raconte que « c'est conflictuel parce que les anciens tiennent encore au métier de facteur comme service à la population tandis que les jeunes, surtout les agents auxiliaires, ils s'en foutent beaucoup plus et courent au lieu de bien faire le

travail. Avant on savait encore prendre le temps pour bien faire son métier et d'avoir le contact avec les gens. Moi quand je suis arrivée, je voyais que lorsque le facteur passait dans la rue, à tout bout de champ il y a les gens dans la rue qui lui font un grand bonjour ou qui parlent un petit peu avec ». En réalité, si les agents auxiliaires « courent », c'est justement pour « bien faire le travail » mais tel qu'il est défini par la direction de bpost qui met la priorité sur les délais de distribution plutôt que sur le rôle social du facteur.

5. Conclusions

bpost est aujourd'hui une entreprise très rentable qui distribue d'importants dividendes à ses actionnaires. Légalement, l'Etat est obligé d'en rester l'actionnaire majoritaire. Le ministre des Entreprises publiques Alexander De Croo vient cependant de modifier la loi permettant une privatisation totale de l'entreprise postale. Les partis socialistes et écologistes, au nord comme au sud du pays, affirmeront ne pas comprendre « pourquoi des entreprises publiques qui sont bien gérées et distribuent des dividendes importants, tout cela dans un climat social serein, devraient être privatisées » (Com. Parl., 2015: 8). Le quotidien De Tijd considère d'ailleurs la privatisation comme de « la science-fiction » au vu des dividendes que les entreprises publiques rapportent actuellement à l'Etat (De Tijd, 19 novembre 2015). D'autres, comme Gerard de Selys, se montreront sans doute moins surpris. Pour cet ancien journaliste de la RTBF et auteur de « Privé de public : à qui profitent les privatisations ? », la modernisation des entreprises publiques a justement pour objectif de les rendre rentables et ensuite de les laisser au privé. Une analyse partagée par le PTB⁹ qui affirme que « en réalité, le processus de privatisation [...] est en cours depuis longtemps déjà » (Com. Parl., 2015: 13).

Quoiqu'il en soit, ce passage d'un service public à une entreprise rentable active sur un marché nécessite de limiter les coûts salariaux et une plus grande flexibilité. Deux conditions que remplissent les agents auxiliaires. Mais les agents auxiliaires semblent remplir un troisième objectif que l'ex-CEO de la SNCB Descheemaeker considère comme le plus important, à savoir un changement de culture en adoptant une attitude plus commerciale que les « vieux » facteurs statutaires.

La mise en place des agents auxiliaires poursuit cependant peut-être aussi un autre objectif, à

⁹ PTB : Parti du Travail de Belgique.

savoir l'affaiblissement des organisations syndicales. Avec un taux de syndicalisation de 80 % et une culture syndicale orientée vers l'action collective comme moyen de pression, les organisations syndicales sont un acteur incontournable dans l'entreprise postale (Cultiaux, Martinez et Vandewattyne, 2015 : 4). Frans Rambouts, le CEO entre 2000 et 2002, avait d'ailleurs échoué à leur faire accepter ses réformes en choisissant la confrontation. Johnny Thijs, qui prendra la direction de bpost après son départ, tentera au contraire d'éviter la confrontation avec les organisations syndicales, sauf quand il l'estimera inévitable. Hormis leur différence d'attitude, il faut cependant noter que le personnel de bpost était presque uniquement composé de statutaires lorsque Rambouts en était le CEO. Si Thijs choisira de faire porter le poids le plus lourd de la modernisation par les agents auxiliaires, c'est donc peut-être aussi par crainte de mouvements sociaux, les syndicats étant majoritairement composés de facteurs statutaires. La CSC-Transcom¹⁰ annonçait ainsi en 2012 être composée à 80 % de statutaires. (Transom-info, avril 2012)

Les observateurs avertis n'auront d'ailleurs pas manqué de remarquer que l'objectif du gouvernement à la SNCB n'est pas seulement de moderniser l'entreprise ferroviaire, mais également d'affaiblir ce que le quotidien De Tijd appelait le syndicat le plus puissant du pays (De Tijd, 12 décembre 2015) et qui servit de locomotive au large mouvement de grèves en novembre et décembre 2014. Ce que le gouvernement appelle le « modèle bpost », c'est peut-être aussi le fait d'avoir su mettre les organisations syndicales dans une position défensive et de leur avoir fait accepter le principe de la modernisation.

Bibliographie

Bailly, Olivier, 2013. « bpost : la libéralisation au pied de la lettre », *Politique revue de débats*, n° 78, pp. 72-82.

Boltanski, Luc et Chiapello, Eve, 1999. *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris, NRF Essais, Gallimard.

Cartier, Marie, 2003. *Les facteurs et leurs tournées. Un service public au quotidien*. Paris, La Découverte.

Cultiaux, John, 2012. *Les perdants de la modernisation*, Paris, Desclée de Brouwer.

Cultiaux John et Vandewattyne Jean, 2013/9-10. « Les conditions de travail et d'emploi au coeur des

¹⁰ Centrale des transports et communications de la Confédération des Syndicats Chrétiens.

conflits sociaux chez bpost » dans Gracos Iannis, « Grèves et conflictualité sociale en 2012 » II. Secteur public et questions européennes, *Courrier hebdomadaire du CRISP*, n° 2174-2175, pp. 20-32.

Cultiaux, John ; Martinez, Esteban et Vandewattyne, Jean, 2015. « La négociation des conditions de travail et d'emploi dans les entreprises publiques belges : le cas de la poste », *Comment le travail se négocie-t-il ?*, Colloque du Réseau Relations professionnelles de l'AFS, Aix-en-provence, pp. 1-14.

Demazière, Didier, 2005/1. « Au coeur du métier de facteur : « sa » tournée », *Ethnologie française*, Vol. 35, pp. 129-136.

Hanique, Fabienne, 2004. *Le sens du travail. Chronique de la modernisation au guichet*. Toulouse, Erès.

Linhart, Danièle, 1994. *La modernisation des entreprises*. Paris, La Découverte.

Piotet, Françoise, 2007. *Emploi et travail. Le grand écart*. Paris, Armand Colin.

Selys, Gerard de, 1995. *Privé de public. A qui profitent les privatisations ?*, Anvers, EPO.

Documents officiels et parlementaires

La Poste, Rapport annuel 2002

La Poste, Rapport annuel 2009

bpost, Rapport annuel 2011

bpost, Prospectus destiné aux investisseurs, 2013

Rapport du 7 janvier 2004 fait au nom de la commission de l'infrastructure, des communications et des entreprises publiques par De Bue Valérie. *Débat au sujet de La Poste*.

Rapport du 14 décembre 2007 fait au nom de la commission de l'infrastructure, des communications et des entreprises publiques par De Padt Guido. *Débat sur La Poste dans la perspective de la libéralisation complète du marché des services postaux à partir de 2011*.

Rapport du 29 avril 2011 fait au nom de la commission de l'infrastructure, des communications et des entreprises publiques par De Bue Valérie. *Le plan stratégique 2011-2015 de bpost*.

Compte-rendu analytique de la séance plénière de la Chambre des Représentants du 9 janvier 2014

Rapport du 26 novembre 2015 fait au nom de la commission de l'infrastructure, des communications et des entreprises publiques par Nele Lijnen. *Projet de loi modifiant la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques*.

IBPT, Communication du conseil de l'IBPT du 9 décembre 2015 concernant l'observatoire du marché des activités postales en Belgique pour les années 2010 à 2014

Dossier

Editorial : Vers un nouveau cadre de travail dans le secteur non marchand <i>Laetitia MELON, Aline BINGEN, Mejed HAMZAOUI.</i>	4
Une mise à l'écart des bénévoles par la professionnalisation ? <i>Emmanuelle WALTER, Marc FALCOZ</i>	6
Le rôle des milieux associatifs dans l'intervention à domicile auprès des aînés. Une mise en perspective France-Québec. <i>Christian JETTÉ, Catherine LENZI, Lucie DUMAIS, Yves VAILLANCOURT</i>	22
Le service civique crée-t-il un nouveau cadre de travail dans le secteur associatif français ? <i>Florence IHADDADÈNE</i>	41
Les jeunes adultes: catégorie spécifique de l'aide sociale ? Positionnements en termes de rôles professionnels et enjeux de collaborations. <i>Caroline REYNAUD, Dunya ACKLIN</i>	58
La nouvelle profession d'assistant socio-éducatif (ASE) en Suisse romande : quels développements et enjeux pour le champ professionnel du travail social ? <i>Valérie PERRIARD, Dolores Angela CASTELLI DRANSART</i>	76
La charge psychosociale dans la relation de service de première ligne : limites du travail et régulation collective. <i>Harmony GLINNE, Mélanie LATIERS</i>	90
Quand les arrêts maladie accompagnent la professionnalisation. L'exemple d'une scène de musiques actuelles française. <i>Line SPIELMANN</i>	110
Varia	
L'agent auxiliaire à bpost : le facteur modernisé <i>Max VANCAUWENBERGE</i>	124

ISSN : 2466-8346

© 2016 by METICES - TEF

Université Libre de Bruxelles – Avenue Jeanne 44 – 1050 Bruxelles – Belgique

Tous droits de traduction et de reproduction réservés dans tous les pays