

Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales

Band: 75 (2017)

Heft: 1

Artikel: La ressource du collectif de travail face à la pression des délais dans le travail social

Autor: Héas, Erwan

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-823274>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 30.03.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

LA RESSOURCE DU COLLECTIF DE TRAVAIL FACE À LA PRESSION DES DÉLAIS DANS LE TRAVAIL SOCIAL

ERWAN HÉAS

EH Conseil, France-Annecey

ehconseil@outlook.fr

➤ Des travailleuses sociales d'une collectivité territoriale française doivent faire face à une augmentation forte de leur activité, à moyens humains constants. Une équipe jeune et inexpérimentée applique le référentiel organisationnel prescrit. Elle se retrouve en difficulté pour tenir des délais d'attente raisonnables et réaliser un travail de qualité. Une autre équipe, plus aguerrie, va utiliser la ressource de son collectif de travail pour développer une organisation innovante et efficace.

Mots-clés: travail social, détemporisation, délais, activité collective, composition organique du temps de travail.

INTRODUCTION

Dans l'organisation administrative française, les conseils départementaux ont quatre grandes compétences dont l'action sociale. Il existe un maillage territorial en proximité de la population, ce sont les pôles sociaux.

Dans l'un de ces conseils départementaux, le service interne de santé au travail est saisi par plusieurs agents d'un pôle social, que nous nommerons le pôle social n°1. Ces personnels sont en proie à une grande souffrance au travail. Le phénomène n'est pas nécessairement nouveau, le secteur du pôle social est réputé difficile.

Au départ, les fragilités personnelles de certains agents sont pointées par la direction mais le nombre d'agents en difficultés et un *turn-over* important depuis plusieurs années sur ce site posent question. La cadre du service est nouvellement arrivée sur son poste et très impliquée. Le dialogue s'ouvre avec l'équipe de santé au travail et va révéler des dysfonctionnements importants ainsi que de fortes tensions interpersonnelles. Des problèmes d'organisation sont pressentis mais nécessitent une analyse approfondie de la situation de travail. C'est dans ce contexte, que la direction des services sociaux et le service de santé au travail décident de recourir à un ergonome.

La direction souhaite réorganiser le pôle dans le «*respect des fragilités individuelles*». Le principal enjeu pour l'ergonome va être de permettre la conciliation entre, d'un coté, la performance de l'organisation, et de l'autre, la santé des agents. C'est un enjeu majeur car si l'amélioration des conditions de travail est reconnue comme une valeur essentielle, elle est

encore, dans bien des cas, perçue comme un frein à la performance économique.

Pour ce faire, la méthodologie employée par les ergonomes est l'analyse de l'activité. Elle se fonde sur l'idée qu'il existe un écart entre ce que prévoit l'organisation du travail, «le travail prescrit» et le déploiement de ressources physiques, sociales et intellectuelles par les travailleurs pour atteindre les objectifs fixés, c'est «travail réel» ou «l'activité». Lorsqu'il y a un déséquilibre trop important entre ce qui est demandé au travailleur et les ressources personnelles ou organisationnelles disponibles, le risque d'atteinte à la santé et/ou de non réalisation des performances attendues va s'accroître. La démarche ergonomique consiste à comprendre le fonctionnement théorique d'une organisation puis d'aller observer et analyser ce qui se passe réellement sur le terrain. L'ergonome propose un diagnostic de la situation à partir des écarts constatés entre ce que demande l'organisation et ce que ça demande pour y arriver.

Dans le cas de cette intervention, nous montrerons que les agents du pôle social n°1 appliquent le référentiel organisationnel prescrit par la direction. Si cette organisation historique a été longtemps adaptée, nous verrons qu'elle est aujourd'hui mise à mal par les évolutions récentes du contexte socio-économique. La demande croissante ne permet plus de tenir des délais raisonnables. Un conflit naît alors entre la qualité du travail et la gestion des délais. Toutefois, dans un contexte et une organisation a priori identique, un autre pôle social, que nous nommerons pôle n°2, semble bien fonctionner. Nous découvrirons que l'équipe du pôle n°2 a élaboré sa propre organisation pour s'adapter à la réalité du terrain. Cette organisation est basée sur une approche collective du travail ainsi qu'un investissement dans les temps de travail collectif plutôt que dans la gestion des délais par l'accélération des cadences. Cela nous conduira alors à nous interroger sur les conditions propices à une activité collective.

UNE ORGANISATION PRESCRITE QUI EXPOSE À LA PRESSION DES DÉLAIS

L'ORGANISATION PRESCRITE PAR LA DIRECTION

Dans le conseil départemental concerné par cette étude, il existe une trentaine de pôles sociaux répartis sur tous le département. Ils se composent d'équipes de 6 à 8 travailleuses sociales et 2 secrétaires. Ce personnel est exclusivement féminin, à de rares exceptions. Le niveau hiérarchique direct a la responsabilité de deux à trois pôles et se trouve physiquement dans des locaux différents de ceux des pôles sociaux dont il a la charge. Son activité propre ne lui permet pas d'être présent très régulièrement, quelques heures par semaine au plus.

Historiquement, le mode d'organisation du travail des pôles sociaux de ce département est un découpage géographique du territoire en secteurs. On parle d'ailleurs de «polyvalence de secteur» pour désigner cette branche du travail social par opposition aux autres spécialités que sont l'enfance, le scolaire, le travail, etc. Chaque assistante sociale se voit attribuer le public logé sur ce territoire de façon automatique. L'action sociale doit s'inscrire dans une réalité locale dont l'assistante sociale du secteur est la représentante.

Lorsqu'un usager souhaite rencontrer une travailleuse sociale, une pré-orientation sera réalisée par le secrétariat. Il s'agit de déterminer si la demande relève bien du champ de compétences du pôle social, puis de lui affecter une assistante sociale et un rendez-vous.

Pour son territoire, chaque professionnel dispose de deux permanences par semaine, composées chacune de 4 rendez-vous de 45 minutes, soit 8 rendez-vous par semaine. Le reste de la semaine est dédié à d'autres tâches découlant pour partie des rendez-vous. L'activité d'une travailleuse sociale est d'une grande complexité qui ne pourra pas être décrite. Pour l'appro-

cher, Tourmen, Leroux et Beney proposent une modélisation en sept situations constitutives du travail social.

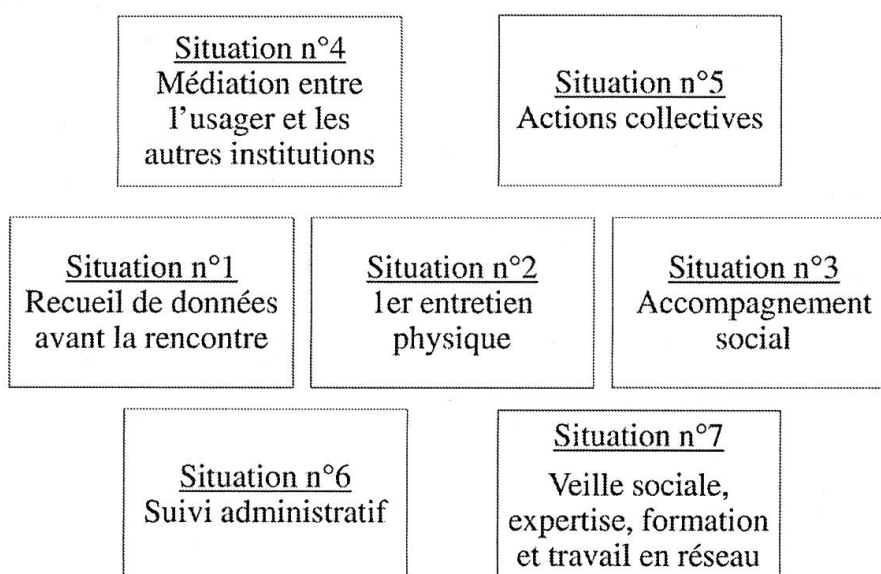


Figure n°1. Les sept situations constitutives du travail d'assistant social

Nous pouvons distinguer deux types de situations face à l'utilisateur (Cf. fig. n°1, situations n°2 et 3), le 1er entretien et l'accompagnement social. L'analyse de l'activité du 1er entretien physique permet de comprendre les enjeux de cette première rencontre. En effet, le travail social est une activité basée sur la relation d'aide. Le premier contact entre l'utilisateur et le professionnel est déterminant dans la qualité du service qui va être délivré par la suite. La travailleuse sociale ne va pas répondre directement à la demande de l'utilisateur. Il va d'abord réaliser une exploration globale des dimensions pertinentes de la situation: famille, travail, santé, budget, etc. qui nécessite la coopération de ce dernier. Cela va lui permettre d'établir un diagnostic du besoin réel, qui peut venir en contradiction avec la demande initiale. Au travers de ce premier entretien et de son déroulement, le professionnel identifie la nature de la situation et va évaluer la durée potentielle de l'accompagnement. Il pourra s'agir, soit d'un accompagnement dit ponctuel, un ou deux rendez-vous supplémentaires, soit d'un accompagnement conséquent dans le temps, qualifié de suivi.

La charge de travail est donc liée, pour une part seulement, au nombre de demandes des utilisateurs. Elle va également dépendre significativement de la nature de problématiques rencontrées par les utilisateurs. Une quantification du travail est réalisée avec un logiciel de suivi d'activité des pôles sociaux, cet outil reflète essentiellement le nombre de foyers suivis d'une part et les dispositifs d'autre part. Dans le pôle social n°1, les tentatives d'échanges et de réflexion sur la charge de travail et les modalités de prise en charge de celle-ci, au-delà de la sectorisation, se sont focalisées sur le nombre de foyers suivis par chaque assistante sociale. Une autre quantification de la charge de travail à partir de la variabilité des publics et des problématiques rencontrées n'a pu être réalisée, renvoyant chaque travailleuse sociale aux difficultés variables de son secteur.

CONTEXTE SOCIO-ÉCONOMIQUE ET IMPACT SUR LES DÉLAIS

Dans un contexte économique morose, l'organisation du pôle n°1 est progressivement mise à mal. D'une part, il existe un phénomène global de retrait des autres services publics qui rationalisent leurs moyens et/ou leurs offres: publics cibles, plateforme téléphonique, borne d'accueil, fermeture des antennes locales, arrêt de service à la population, ... Cela tend à renforcer le caractère accessible des pôles sociaux qui restent les seuls lieux d'information ouverts et humanisés. D'autre part, des conditions spécifiques à ce territoire renforcent l'activité des pôles sociaux. Le secteur géographique de cette administration locale est soumis à une exceptionnelle démographie, en moyenne +1.5% de population, avec des pics supérieurs sur certaines communes. Le coût de l'immobilier a explosé (+100% en une décennie), ce qui engendre un afflux de demandeurs auprès des pôles sociaux. L'urbanisation galopante du territoire couvert engendre des évolutions très rapides des différents secteurs ainsi que des types de populations présentes. Cela a pour effet d'accroître de manière inégale les demandes de rendez-vous d'un secteur à l'autre et de façon très aléatoire dans le temps. L'ajustement de la charge de travail par un déplacement des limites des secteurs est peu efficace et peut être remis en cause très rapidement par la livraison d'un nouveau projet de logement. Il y a également une transformation des types de public suivis qui peuvent être largement modifiés par l'urbanisation.

En parallèle, ce conseil départemental mène une gestion traditionnellement stricte des effectifs avec un ratio fonctionnaire/population parmi les plus faibles de sa catégorie. Cette politique s'est accentuée sur les 5 dernières années avec un gel des effectifs.

Il se produit alors un «effet ciseaux» dans les pôles sociaux, entre une hausse constante et élevée des demandes et une stagnation des plages de rendez-vous qui sont liées au nombre de personnel du pôle social. La demande sociale augmente mais pas l'offre. Quels effets sont produits par cette situation?

Les entretiens menés auprès des secrétariats comme des travailleuses sociales du pôle n°1 et d'autres pôles consultés conduisent tous au même constat: la gestion des rendez-vous est primordiale dans la relation d'aide aux usagers. L'allongement des délais de rendez-vous a des effets immédiats et médiats sur l'activité.

Les secrétariats font le constat d'une agressivité évidente dès l'annonce d'un rendez-vous au-delà de 10 jours. Il y a, selon eux une proportionnalité entre le niveau d'agressivité et le délai d'attente. Ces situations conflictuelles au secrétariat peuvent évoluer jusqu'à des agressions physiques, soit au secrétariat, soit au niveau de l'assistante sociale lors de leur rencontre. Une réponse négative à la demande l'utilisateur sera d'autant plus mal vécue qu'il a attendu longtemps son rendez-vous.

D'une manière très paradoxale, l'absentéisme va, lui aussi, augmenter fortement avec la durée d'attente des rendez-vous. Oublis, erreur de jour, d'heure, les raisons sont multiples, l'équipe du pôle n°1 a comptabilisé 25% des rendez-vous dans ce cas. Une part des absents va reprendre un rendez-vous, grevant un peu plus la disponibilité des travailleuses sociales. Du côté des effets médiats, on peut constater l'aggravation des situations des usagers qui ont reculé le moment de venir faute de disponibilité des travailleuses sociales ou par absence au rendez-vous. Des situations qui auraient relevé d'un suivi ponctuel dans un premier temps peuvent aboutir à une situation dégradée nécessitant un accompagnement plus lourd.

Dans cette organisation structurée en secteur individuel, chaque travailleuse sociale va por-

ter seul le poids de son secteur et l'influence des délais. Ainsi, la prise de congés, l'absence en cas de maladie ou encore le suivi de formation vont être directement répercutés sur l'activité de la travailleuse sociale et générés un effet cumulatif de l'absence sur les délais de rendez-vous ou de traitement des dossiers. Cette conséquence pose une double contrainte, celle de voir sa charge de travail s'alourdir, mais aussi le poids moral de laisser une situation très défavorable au secrétariat, le risque d'agression étant dès lors fortement augmenté.

ÉMERGENCE D'UN CONFLIT DE LOGIQUE ENTRE GESTION DES DÉLAIS ET QUALITÉ DU TRAVAIL

Parmi les constats posés par l'ensemble des protagonistes, direction, management et membres de l'équipe de travail, les conflits de personnes et la rupture du dialogue dans l'équipe sont très présents. Ces conflits se retrouvent décrits sous plusieurs angles: les «anciennes» et les «jeunes», qui n'auraient pas le même engagement ni la même vision du travail social; les «fragiles» et les «piliers», c'est-à-dire, celles qui craquent et celles qui portent le pôle social. On retrouve aussi un clivage entre travailleuses sociales et secrétaires, les unes reprochant aux autres un manque d'efficacité, tandis que les secrétaires se plaignent d'assumer une partie des tâches des travailleuses sociales.

L'analyse de l'activité va montrer que ces clivages se retrouvent principalement dans deux stratégies qui s'articulent autour de la pression du temps. Il s'agit soit de gérer le flux des demandes, soit de privilégier les valeurs des métiers au détriment de délais raisonnables, ce qui a un impact sur le climat du pôle social au travers de l'agressivité des usagers/ères.

La première stratégie, «gestion du flux», va principalement consister en une augmentation des temps de face-à-face avec le public. Les travailleuses sociales vont proposer au secrétariat d'ajouter des rendez-vous en dehors des 8 plages de permanence. L'effet est immédiat, les délais vont se réduire et, surtout, il sera possible de donner un rendez-vous aux usagers les plus agressifs. Néanmoins, il va falloir compenser cette augmentation des rendez-vous sur les autres situations de travail. Il a pu être observé des échanges de services implicites avec le secrétariat, tel que la rédaction du courrier, le classement, etc. afin de soulager les suites de rendez-vous (Cf. fig. n°1, situation n°6). En outre, des variabilités sont observées sur les dispositifs sociaux activés, certains étant plus chronophages que d'autres. Dans certains cas, la charge de travail a orienté le choix de l'accompagnement social proposé plutôt l'efficacité de l'action engagée. Il s'est agit, notamment, de répondre directement à la demande initiale plutôt que de proposer le diagnostic de la situation découlant de l'analyse globale de la situation. Enfin, les actions de médiation auprès des autres administrations vont parfois être réduites en fonction du temps disponible.

Il a été clairement verbalisé que ces choix relevaient d'arbitrages douloureux avec les valeurs professionnelles des travailleuses sociales. La priorité donnée aux délais a pour objectif de préserver le secrétariat et de fluidifier l'activité du pôle, dont l'engorgement a souvent été critique. Ces assistantes sociales bénéficient également d'une certaine valorisation, par le secrétariat et la hiérarchie, ce sont ceux qualifiés de «piliers».

D'autres travailleuses sociales vont faire le choix de refuser la pression du temps pour exercer l'activité selon les «valeurs du métiers». Ce terme désigne un ensemble de règles, plus ou moins clairement définies, qui placent notamment l'accompagnement de l'utilisateur vers l'autonomie au cœur de la pratique. Cet accompagnement doit durer aussi longtemps que nécessaire. Cette fois, c'est la situation n°3 qui sera privilégiée (accompagnement social)

ainsi que toutes les autres situations nécessaires à la réussite de l'accompagnement: la médiation avec les autres institutions et un suivi administratif important pour des dispositifs plus lourds (situations n°4 et 6). Pour y arriver, les travailleuses sociales vont devoir abandonner certaines tâches administratives jugées inutiles dont certaines enquêtes sociales pourtant obligatoires. Elles négligent également les tâches collectives réalisées à tour de rôle, comme un temps d'accueil quotidien destiné aux urgences du secrétariat. Ce parti-pris va générer des délais de cinq à six semaines et une remise en question du temps imparti pour les rendez-vous, 45 minutes, qui n'est pas suffisant. La réalisation du travail de qualité visé n'est pas tenable. Il y a une incapacité à mettre un accompagnement réellement efficace par manque de plage de rendez-vous. La tension des relations avec certains usagers est très forte car ces derniers ont attendu trop longtemps. C'est dans cette stratégie que ce retrouvent les assistantes sociales les plus en souffrance.

La question de la gestion des plages de rendez-vous est une source de conflit centrale entre tous les membres de l'équipe. L'opposition est frontale entre les tenants d'une augmentation du nombre de plages de rendez-vous et les tenants d'une certaine qualité du travail revendiquée. Cet écart de point de vue cristallise les tensions et rend toute communication difficile. Les temps collectifs se réduisent à la seule gestion courante (Cf. fig. n°1, situation n°7). Au moment de l'intervention, il n'existe plus qu'un temps formalisé: une réunion d'équipe une fois par semaine. Celle-ci porte en grande partie sur des aspects matériels tels que le planning des congés, les voitures de services et la gestion des urgences. Ces sujets eux-mêmes sont devenus conflictuels, comme une stratégie pour éviter d'aborder les questions de fond. Les secrétaires n'y participent plus que trente minutes afin d'échapper à la tension du groupe. Il y a également une disparition d'actions collectives décrites comme l'activité la plus porteuse de sens dans le domaine de l'action sociale (Cf. fig. n°1, situation n°5).

Globalement, pour l'ensemble de l'équipe, il y a un fort sentiment de perte de compétences et un mal-être généralisé. Tous, les «piliers» comme les «fragiles», souhaitent partir ailleurs. Pourtant, l'analyse de l'activité des agents du pôle n°1 montre que l'organisation institutionnelle est appliquée. Ce constat a suscité un questionnement sur l'organisation d'autres pôles sociaux qui semblent s'en sortir différemment. Il doit s'y passer autre chose qu'il faut aller voir pour mieux comprendre ce qui se joue au pôle n°1.

UNE ORGANISATION COLLECTIVE POUR DÉTEMPORISER L'ACTIVITÉ

UNE PRISE EN CHARGE COLLECTIVE DU TRAVAIL

Le pôle social n°2 est situé dans le même secteur géographique que le pôle social n°1. Les influences démographiques ainsi que socio-économiques sont très similaires. Les travailleuses sociales ont posé le constat d'une évolution forte de leur activité, mais non homogène selon les différents secteurs. Elles ont donc choisi de mettre en place une déssectorisation pour mieux réguler le travail du pôle social.

Le principe est très simple, il ne s'agit plus d'attribuer l'utilisateur automatiquement à une assistante sociale en fonction de son lieu de résidence mais en fonction de critères, largement basés sur la charge de travail et définis par l'équipe. L'élaboration de cette organisation révèle une remarquable analyse des déterminants de la charge de travail.

L'un des premiers paramètres intégrés dans l'organisation est la nature des publics. Il fait consensus que les publics urbains et ruraux génèrent une pratique différente. Il ne s'agit pas de dire qu'un public est plus difficile que l'autre mais plutôt qu'il n'est pas comparable en termes de demande et d'accompagnement. Cette analyse a conduit vers une répartition à parts égales des usagers du secteur urbain et du secteur rural. Deux secteurs ruraux ont également été créés afin de diminuer la part des déplacements sur un territoire très étendu. Ainsi, le lieu de résidence des membres de l'équipe détermine leur affectation à l'un des deux secteurs ruraux.

Une autre réflexion a été menée sur la gestion de la première rencontre physique (Cf. fig. 1, 1ère situation). Près de 50% des foyers suivis par le pôle social viennent pour la première fois. Cette situation est déterminante dans la relation d'aide et nécessite un rendez-vous rapide. Pour y faire face, une nouvelle activité a été créée. Elle est dénommée «prim'accueil» et présente un double intérêt. D'une part, elle permet de proposer rapidement des créneaux de rendez-vous, ce qui est une réelle ressource pour le secrétariat qui a l'opportunité de répondre aux demandes sans risquer une hausse des délais préjudiciable. D'autre part, la travailleuse sociale en charge de cette activité réalise le tri des situations ponctuelles ou suivies. Les dossiers relevant d'un accompagnement important sont orientés vers l'une des assistantes sociales.

Ce système de prim'accueil est d'autant plus remarquable qu'il s'agit de déléguer le diagnostic initial à une autre assistante sociale. Cela nécessite d'établir des critères partagés sur la pratique professionnelle alors qu'elle est au cœur du conflit dans le pôle n°1. Pour réaliser cette opération, l'équipe a synthétisé, dans une fiche dite de «1er accueil», l'ensemble des dimensions à explorer. Elle a également mis en place des critères pour définir les limites du prim'accueil et les modalités de répartition du travail.

La transmission et la répartition des situations s'appuient sur un troisième critère de charge de travail: un foyer n'est pas égal à un autre foyer. Ce qui prime, c'est la problématique rencontrée. Lorsqu'il s'agit d'enfance et d'insertion professionnelle¹⁵, la situation sera transmise immédiatement. Toute situation nécessitant plus de trois rendez-vous sera également orientée. Enfin, un critère de «complexité» de la situation a été créé pour certaines situations particulièrement chronophages. Cette qualification est adoptée collégialement sans définition précise.

Un dernier critère a été repéré comme influant sur la charge de travail: la composition familiale. Il s'agit de distinguer les familles, les familles monoparentales, les couples sans enfant et les personnes seules.

Tous ces critères de suivi de la charge de travail sont présents dans un tableau croisé dynamique qui permet une vision globale de toutes les informations des usagers et qui permet de piloter la répartition homogène des cas entre les assistantes sociales, à partir des critères définis. Les assistantes sociales utilisent ce tableau pour attribuer toutes les nouvelles situations orientées par le prim'accueil. Il y a une égalité quasi-parfaite sur tous les critères.

Les effets de cette organisation collective sont tangibles:

¹⁵ Cette notion d'insertion professionnelle doit s'entendre au sens de bénéficiaire d'un dispositif spécifique nommé revenu de solidarité active ou Rsa.

- > des délais inférieurs à 10 jours pour le 1er rendez-vous;
- > l'absence d'agression depuis deux ans;
- > une gestion des absences efficace;
- > l'obtention d'un poste supplémentaire grâce aux outils créés qui ont permis l'objectivation du travail.

L'émergence d'une telle organisation collective est très innovante. Elle a nécessité un investissement humain conséquent. Lorsque l'intensité du travail augmente, les temps de réflexion et d'échange sont généralement sacrifiés au profit des temps dédiés à la réalisation du service, face à l'utilisateur. Dans cette situation, nous allons comprendre que «prendre du temps» a été une ressource.

UN INVESTISSEMENT DANS LES TEMPS DE RÉGULATION ET DE RÉFLEXION SUR LE TRAVAIL

Face à l'intensification du travail, le 1er pôle social a privilégié les temps de face-à-face avec le public, d'une façon ou d'une autre, en privilégiant qualité ou quantité. Nous avons pu constater qu'en abandonnant les temps de travail collectifs, les agents publics n'ont pas trouvé les ressources pour s'en sortir face à une pression temporelle en constante évolution. Pour du Tertre (Cf. figure n°2), dans les activités matérielles, il y a traditionnellement une séparation des temps. Les temps de production sont attribués aux ouvriers, ceux de régulation à la maîtrise et les investissements immatériels à des ingénieurs ou bureaux des méthodes. Il démontre que dans les activités immatérielles et relationnelles, il n'y a pas d'affectation spécifique de ces différents temps au statut des personnels. Ceux qui réalisent le service effectuent toujours une certaine combinaison de ces temps. Cette combinaison est dénommée «composition organique du temps de travail».

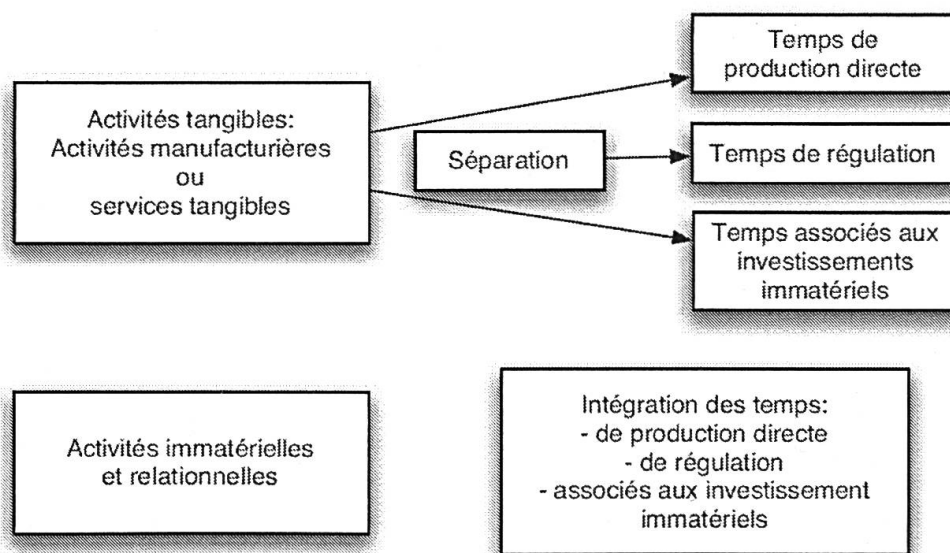


Figure n°2: La composition organique du temps de travail

Nous allons voir que dans l'équipe du pôle sociale n°2, cette composition organique du temps de travail laisse une large place aux autres temps que le temps de production directe du/au travail. Les agents ont créé une réunion de régulation pour la transmission des accompagnements entre les travailleuses sociales. Elle a lieu chaque lundi matin et dure environ une heure, hors présence du cadre. Elle prend la forme d'une présentation collective des nouvelles situations à accompagner avec une affectation du travail pour chacun. Mais cela va plus loin que la répartition des tâches. La présentation de toutes les situations rencontrées sur le pôle est un moment d'échange qui permet de connaître et de valoriser les compétences et expériences de tous les professionnels. C'est également une opportunité de transmission de certaines compétences. Une professionnelle peut demander à se charger d'un dossier avec l'appui du collègue ou des collègues compétents.

Il en est de même pour les jeunes professionnels qui pourront exprimer leurs difficultés ou leurs doutes et être préservés ou accompagnés. La régulation a donc, à la fois, la fonction de répartir le travail équitablement, de permettre la transmission des compétences entre les professionnels et la préservation des collègues pouvant être moins bien « outillés » pour faire face à une situation difficile. C'est aussi le lieu de la définition des cas complexes. C'est une manière d'identifier et prendre en charge les situations extraordinaires et inclassables. Elles vont déterminer ensemble la personne la plus adéquat pour traiter cette situation selon les compétences qu'elle requiert ou la charge de travail supplémentaire. Le dernier atout de cette réunion de régulation est la création de repères partagés alimentant la réflexion organisationnelle au travers de la présentation de toutes les nouvelles situations.

Cette réflexion sur le travail se déroule sur le temps de la réunion d'équipe, qui a lieu 3 heures par semaine. Cette réunion, qui se réduit à la gestion matérielle du pôle n°1, est ici un lieu de débat sur le travail, d'analyse de celui-ci et de création de ressources bénéfiques à tous. Toute l'organisation décrite précédemment a émergé après deux ans d'échanges, avec des temps de travail en dehors de la réunion pour produire les outils. Il s'agit donc d'un lieu de réflexion dont la finalité est éminemment productive et tournée vers l'action.

Il ne s'agit pas d'une configuration éphémère mais d'un réel mode de fonctionnement pré-existant à cette transformation organisationnelle du travail et encore en place aujourd'hui. Les agents du pôle réalisent une veille permanente sur le travail! Tout problème est rapporté, débattu, traité et tout écart aux règles du pôle est recadré ou analysé, s'il révèle une faille. Les agents poursuivent leurs réflexions car l'intensification du travail évolue, le contexte change en permanence.

L'émergence d'une telle organisation collective et efficace pose la question des facteurs favorisants pour arriver à une telle co-construction.

LES CONDITIONS D'UNE ACTIVITÉ COLLECTIVE RÉUNIE

Le point de départ de la réorganisation présentée ici est l'émergence d'importantes difficultés de l'une des assistantes sociales du pôle n°2. Les échanges entre les travailleuses sociales ont permis d'identifier l'un des facteurs aggravants qui générerait ces difficultés plus importantes. Il s'agissait du public rural, loin de tous les services publics et donc arrivant au pôle dans des situations très dégradées. Ces facteurs ont été évoqués dans le pôle n°1 mais n'ont pas été entendus. La question est de savoir ce qui permet à une équipe de travailler collectivement ou non. Il s'agit là d'une question complexe, au cœur de travaux de recherche récents. Pour

Caroly et Clôt, les conditions d'un travail collectif sont réunies lorsqu'il y a des règles de métier partagées, la reconnaissance des compétences et la confiance. En analysant nos deux pôles sociaux à la lumière de ces trois critères, il est possible d'établir deux constats très divergents.

Les membres de l'équipe du pôle n°1 se basent sur les directives de la direction. Celles-ci sont essentiellement tournées vers les prestations à délivrer. Il existe très peu de repères de métiers sur lesquels l'institution s'est positionnée clairement, laissant la place à de nombreuses interprétations. Cette absence de repères fait naître des conflits. C'est le cas, notamment, avec le rôle des secrétariats qui sont devenus des enjeux d'échanges de services. Dans le pôle n°2, tout fonctionne à partir de ce que du TERTE appelle des «construits sociaux». L'ensemble des éléments de l'organisation, les outils, le sens des termes employés ont fait l'objet de délibérations pour les définir et les adopter collégalement. Rien n'est laissé au hasard et, surtout, rien n'est spécifique à un individu. Tous fonctionnent dans le même sens car chacun a pu s'exprimer et entendre le point de vue des autres. Ce mode de fonctionnement permet une réelle harmonisation du travail mais il est aussi ouvert à un renouvellement ou du moins à une évolution de toutes les composantes, sociales, matérielles, organisationnelles. Tous les travailleurs sont en droit d'exprimer des idées ou des interrogations sur tous les sujets. L'adhésion de l'équipe permet, ou non, le renouvellement d'un élément de leur système. Pour autant, au sein même de la relation de la travailleuse sociale avec ses usagers et dans sa pratique d'accompagnement, chacun est libre de pratiquer comme il le souhaite. La question de la qualité de l'accompagnement, mise en avant par les agents du pôle n°1, est ici évoquée collégalement et sans heurt. Elles le verbalisent dans un entretien collectif: «*Chacun pratique comme il veut, en profondeur ou en surface, c'est personnel. On n'a pas toutes la même vision sur ce point là mais ce n'est pas un souci car tout est clair entre nous sur le reste*».

L'homogénéité et la pérennité du mode de fonctionnement du second pôle sont notamment portées par un accueil des nouveaux arrivants. Toutes les nouvelles assistantes sociales du pôle sont accueillies par l'équipe de façon très structurée. Chaque professionnelle se présente et se charge d'une thématique auprès de la nouvelle arrivée. Il s'agit alors de lui expliquer le fonctionnement de la collectivité et ce, malgré la compétence dans chaque domaine de la collègue qui peut être très expérimentée. En outre, la travailleuse sociale est invitée à solliciter chacun de ses collègues en cas de besoin. L'accent est mis sur le souhait partagé de voir l'intégration réussie pour l'individu comme pour l'équipe ; une défaillance individuelle étant préjudiciable au groupe. Ce système a l'avantage de transmettre à la fois le mode de fonctionnement du pôle mais aussi de faire connaître les compétences présentes comme des ressources pour l'autre. Un accueil de cet ordre crée une confiance très forte des professionnelles entre elles, quelle que soit la génération. Il y a une réelle ouverture et beaucoup de dialogue entre les différentes classes d'âge qui apportent chacune leur plus-value: dynamisme, regard neuf, maîtrise d'outils de communication moderne pour les plus jeunes et expériences, compétences techniques pour les plus anciennes.

L'arrivée dans le 1er pôle est d'une tout autre nature. Considérant que c'est l'institution qui en a la charge, et en l'absence de consignes spécifiques, aucun accueil n'est organisé. Les nouvelles assistantes sociales, jeunes ou très expérimentées se sont perdues dans les dédales du fonctionnement de l'institution. Chacune doit aussi redécouvrir son secteur, ses partenaires, etc. Il s'avère que les professionnelles les moins usées par leur arrivée en poste sont les plus

jeunes qui ont réalisé un stage dans d'autres pôles sociaux, sous la houlette d'une assistante sociale qui leur a expliqué le fonctionnement de la collectivité. Par ailleurs, cette découverte laborieuse des directives institutionnelles laisse la place à des interprétations de nature à diviser les travailleuses sociales sur leur compréhension et les attentes hiérarchiques. Dans ce pôle social, l'absence de construits sociaux sur les pratiques, l'organisation, l'accueil, etc. s'explique par une période de turn-over très important, près de quatre rotations par poste en trois ans. Cette situation, associée à un déménagement, a coupé la transmission des construits sociaux antérieurs. L'équipe, jeune et peu expérimentée, doit reconstruire toutes les pratiques collectives.

L'équipe du second pôle s'est renouvelée dans le temps par petites touches. Elle a su capitaliser l'expérience acquise dans le temps pour asseoir les conditions d'une activité collective dynamique et ressource pour tous. L'existence d'un lieu, d'un temps et d'un cadre de dialogue ouvert et sécurisé où chacun peut s'exprimer et apporter ses compétences est l'un des éléments majeurs de cette réussite.

CONCLUSION

Face à la pression des délais dans les services sociaux, la tentation est grande de répondre par une augmentation des temps de production directe, le face-à-face avec le public, pour juguler les flux et les délais. Cela nécessite d'abandonner d'autres temps, jugés «non productifs»: les temps de régulation et les temps consacrés aux investissements immatériels. Pourtant, dans les activités de services immatériels et relationnels, l'équilibre de la «composition organique» du temps de travail est indispensable. Ces temps concourent à la création de construits sociaux basés sur le partage collectif de l'activité réelle de travail. Ils permettent également de constituer des références utiles à l'action et, au travers d'une analyse de l'organisation, d'engager des processus d'innovation en termes d'outils de suivi et de gestion. Les échanges d'expériences entre pairs permettent également une réelle diffusion et un renforcement des compétences.

Du point de vue du management, il est indispensable de questionner la place et la reconnaissance des espaces collectifs de discussion sur le travail. Il s'agit de véritables ressources pour les organes de direction, tant pour la préservation de la santé que pour la productivité. Bien que, d'une certaine façon, facilitateurs par leur éloignement du terrain, les cadres de proximité ont également un rôle important à jouer. Leur positionnement dans ces dispositifs constitue un axe de réflexion indispensable.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

TERTRE(du), Christian, «Services immatériels et relationnels: intensité du travail et santé», *Revue en ligne @activités*, 2005, Vol.2, n°1, pp.37-49, <https://activites.revues.org/1567>.

TOURMEN Claire, LEROUX, Annie, BENEY Sylvie, «Qu'est-ce qui s'apprend dans les premiers moments du travail et comment?», *Revue en ligne Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 2014, <http://pistes.revues.org/4276>.

CAROLY, Sandrine, CLOT, Yves. «Du travail collectif au collectif de travail développer des stratégies d'expérience», *FORMATION EMPLOI*, n° 88, 2004, pp. 43-55.

