

Modèles cognitifs de l'encadrement et enjeux subjectifs des travailleurs.

Le cas de la CPCAM des Bouches du Rhône.

Paru dans : Education Permanente, n° 117, 1993-4

F. Martini

Introduction

A la suite d'une intervention réalisée à la demande de la Caisse Primaire Centrale d'Assurance Maladie des Bouches du Rhône, demande dont l'origine était d'évaluer la mise en place d'une Démarche Qualité, un certain nombre d'observations ont été réalisées¹. Ce sont ces observations que ce texte se propose d'exposer.

La Démarche Qualité consistait principalement en l'établissement de Groupe de Résolution de Problèmes par un consultant extérieur. Elle a, de fait, servi de révélateur à certains processus. Ainsi notre étude a mis en lumière des éléments tendant à montrer :

-Le caractère pathogène, déstructurant, du non-fonctionnement dans une organisation rigide, de mécanismes de reconnaissance par la hiérarchie. Cette non-reconnaissance ne découle pas de règles organisationnelles au sens strict, mais de relations intersubjectives.

-La manière dont est engendrée cette non-reconnaissance par la position professionnelle construite par l'encadrement. Nous entendons par position : attitudes, conduites, discours associés au mode de construction de la légitimité dans l'entreprise, et d'interprétation de la situation. La position est liée à un modèle de compréhension de la réalité.

Ainsi l'objet de cette communication est de mettre l'accent sur ce que peut produire l'organisation comme positionnement et discours catégoriel, comme mode cognitif d'appréhension de la réalité productive par l'encadrement. Dans le même temps elle a pour ambition de cerner comment se joue, pour les travailleurs, un rétrécissement de leur champ de possibles, social et subjectif.

Méthode

Une analyse de situation de travail?

Dans notre pratique de l'analyse de situation de travail on peut repérer un certain nombre de points centraux, dont il est possible d'établir une liste, non-exhaustive, mais indicative de la

¹ Un rapport a été rédigé : "Etude sur la mise en place d'une démarche qualité à la Caisse Primaire Centrale d'Assurance Maladie des Bouches du Rhône." F. Martini, P. Fénelon, Laboratoire APST, Université de Provence, 08/91.

façon de procéder et des arrières-plans théoriques². Evidemment tout ce qui apparaît ici est synthétique et mériterait de plus amples développements.

1-Toute compréhension des phénomènes humains produits au travail (ce que l'on peut considérer, très globalement, comme l'objet de l'analyse) ne peut faire l'économie des savoirs des travailleurs, construits dans leur activité et dans leur immersion dans un patrimoine de pratiques, de connaissances, d'attitudes, de règle,... Leur concours à ce titre est absolument nécessaire. Les conséquences de cet état de fait sont lourdes, à tout un ensemble de niveaux. Nous nous contenterons d'en indiquer des lignes de force :

-Méthodologiques : il est indispensable de passer par des entretiens approfondis, d'établir une véritable coopération structurée entre le chercheur et le travailleur, d'approcher la réalité concrète de l'activité (cela sous-entend que l'on ait à sa disposition des outils dérivés de l'ergonomie, en tout cas d'une certaine ergonomie représentée, entre autres, par A. Wisner, F. Daniellou, J. Duraffourg). Les méthodes du type questionnaire ne peuvent être qu'annexes. La relation est basée sur le temps, et nous confronte au problème de l'intersubjectivité.

-Déontologiques : pour créer les conditions d'une coopération fiable (ce qui est une garantie pour accéder à un degré de validité satisfaisant) il est absolument requis que les fondements de l'intervention soient éclaircis. Sinon les conditions de la coopération et ses résultats seront faussés. En outre cette pratique d'intervention se définit comme une pratique sociale. Elle a donc à rendre compte pour elle-même de sa justification déontologique, ce qui la pousse à se situer sur le terrain des valeurs.

2-L'analyse de situation de travail ne se limite pas à une analyse de l'activité, puisqu'elle se construit autour de deux pôles : d'une part élaborer des éléments de compréhension de la situation au niveau organisationnel et institutionnel, d'autre part approfondir le travail avec les sujets pour faire émerger des éléments plus larges de la réalité de l'homme au travail. En ce sens l'analyse de l'activité n'est qu'un passage, un moment, mais un moment obligatoire. Ce qui justifie que, dans le cas concret qui nous préoccupe, nous nous soyons, malgré la précision de la demande, attelés à saisir l'activité réelle. Pour nous l'activité n'est pas quelque chose d'absolument objectivable, opposé à ce qui serait une sphère de la subjectivité, l'activité ce n'est pas uniquement la mise en oeuvre de moyens physiques, ou intellectuels, requis afin de tendre à des fins clairement identifiables. Toute activité étant celle d'un sujet est forcément une activité subjective, impliquant la subjectivité dans ses finalités et dans ses modes de réalisation. De même chaque situation de travail est la situation de travail d'individus singuliers, formant ou non un collectif.

3-L'analyse de l'activité réelle, telle qu'elle est pratiquée, donne accès à un type de collaboration où est évoqué ce qui relève des valeurs, des choix inclus, potentiellement au moins, dans l'activité. Mais aussi la façon dont les individus, seuls ou collectivement, gèrent les contraintes organisationnelles. Le sujet dont il est question est irréductible à des logiques sociales, ou à des mécaniques comportementales, c'est un sujet singulier, aux prises avec les exigences du désir (ou plutôt de son désir)³. Ce qui signifie que le vécu du travail est toujours subjectif, et qu'il est d'une certaine manière inobjectivable. Le vécu, si l'on en fait le produit

² Sur ces questions voir en particulier "Les analyses du travail, enjeux et formes", Revue du CEREQ, n° 54, Mars 1990.

³ On se référera en particulier à ce que dit C. Dejours du sujet.

pour le sujet d'une rencontre entre ce sujet et sa situation de travail entre bien dans ce que nous avons défini comme notre objet : phénomène humain produit au travail (travail étant entendu au sens large : incluant l'activité elle-même et la dimension sociale dans laquelle elle s'insère).

4-Un travail autour de la demande s'impose comme un pré-requis. Emanant de divers partenaires sociaux, elle n'est jamais acceptée comme telle, et toujours retravaillée. On doit amener chaque partenaire au respect de règles essentielles, et à se situer autour de "zones de convergences". C'est une différence, notamment, d'avec la Psychopathologie du Travail (ou Psychologie Dynamique du Travail), pour qui la demande doit venir des intéressés. Ici l'intervention est liée à une visée de transformation, de modification du procès de travail, et de l'organisation. Elle doit donc, à des titres divers, prendre en compte les multiples acteurs de la production.

5-Pour aller vite, on peut dire que l'analyse a trois sources de recueil et de construction de son matériau :

-Les savoirs objectivés : information sur le marché, sur l'environnement, sur l'évolution de la production, les perspectives, le taux d'absentéisme, l'organisation dans son ensemble,...(concernant l'intra et l'extra entreprise).

-Le travail avec l'encadrement permet de recueillir des informations sur le fonctionnement des services, des éléments généraux sur l'organisation,... Il s'agit, là aussi, de savoirs objectivés. Mais la fonction principale du travail avec cette catégorie reste de donner accès à ses conceptions sur les savoirs et la professionnalité des travailleurs. Enfin la connaissance de ce que sont pour l'encadrement les points problématiques, et quelles réponses devraient être apportées, est un moyen utile pour appréhender sa (ses) conception(s), ou plutôt son(ses) interprétation(s) de la situation.

-Le travail avec les opérateurs : l'aspect liminaire est évident puisqu'il consiste, de manière simplifiée, à dire "je ne sais pas ce que vous faites, travaillons à le formaliser". La position adoptée est de se laisser enseigner l'activité. Evidemment se posent un certain nombre de questions préalables, dont deux sont tout particulièrement cruciales : pourquoi? (c'est à dire quelle légitimité de l'intervention?), comment?

Le pourquoi oblige à travailler sur des zones d'incertitude (l'expression n'est pas entendue au sens que lui donne la sociologie des organisations). Dans le cas où il s'agit de modifier positivement la situation : qui définit ce qui est positif? Ce ne peut être que la hiérarchie (qui a ses objectifs) et les travailleurs (et non pas nous pour les travailleurs). Le "et" est déterminant. Constituer le point de vue du travail, faire ressortir des éléments de professionnalité, des dimensions particulières attachées à l'activité réelle est-ce profitable pour ceux qui travaillent? Ne peut-il pas être dangereux, au contraire, de disséquer les modes de réponse à la souffrance, les causes d'un désinvestissement? Ce sont ces questions que le chercheur, mais aussi l'intervenant, se doit d'avoir constamment à l'esprit. Rien n'est simple en ce domaine. Il faut, de plus, faire avaliser cette position par la direction (ce qui n'est pas particulièrement aisé), la mettre en situation d'accepter ces zones d'incertitude : on va voir dans le réel, on ne sait pas exactement ce qu'on va y trouver, on ne sait pas exactement ce qui va s'exprimer...

Le comment : là, il est question d'une dynamique entretiens/observations/validation. Comme nous l'avons dit les entretiens doivent être répétés et approfondis. Au fur et à mesure que la coopération avance des données de plus en plus concrètes sont abordées. Ils sont évidemment non-directifs. L'observation, quant à elle, est construite avec les travailleurs, et ses résultats réinvestis dans le dialogue initié avec le(s) chercheur(s). La validation est aussi une confrontation. On peut distinguer deux temps à cette validation : tout au long de la collaboration se met en place un "dialogue constructif" où sont renvoyés aux travailleurs des éléments d'interprétation de leur situation, des hypothèses, parfois des informations, des questions... Ainsi la validation est continue. De plus en fin d'intervention une synthèse des résultats est discutée avec les travailleurs, ils la valident ou pas. On voit que la notion de "dialogue constructif" peut permettre de saisir le mode de fonctionnement mis en oeuvre au cours de l'analyse.

6- L'analyse, on l'a dit, permet de modifier la réalité du travail. Dans cette réalité est potentiellement incluse la réalité subjective des travailleurs. Donner les moyens d'une plus grande prise verbale sur sa situation, ensuite concrètement donner la possibilité de modifier la réalité (en créant des conditions sociales favorables) c'est agir sur les perceptions que développe le travailleur, c'est aussi agir sur sa capacité d'action sur la réalité, c'est enfin modifier son vécu au travail.

7- En fin de compte, analyser c'est mettre en concordance les savoirs objectivés, les conceptions de l'encadrement, les savoirs issus de la collaboration avec les agents, dans une tension liant : l'objet du chercheur, la demande institutionnelle, la demande (les attentes) exprimées par les sujets. Ajoutons que dans cette perspective toute recherche prend, peu ou prou, la forme d'une intervention. Ceci pour deux raisons majeures : le travail effectué modifie les situations de travail, les fait évoluer, ne serait-ce qu'en modifiant la compréhension qu'en ont les sujets, et il nécessite une large collaboration dans l'entreprise.

Éléments descriptifs de l'activité dans les centres de paiement

La CPAM est organisée par centres de paiement, répartis sur l'ensemble du département. Dans chaque centre se trouvent un chef de centre (ayant des prérogatives administratives), un adjoint, des agents de maîtrise, des contrôleurs, des liquidateurs.

Caractéristiques des fonctions

-Le chef de centre a une marge de manoeuvre faible, et possède peu d'autonomie dans la gestion des centres et des moyens à mettre en oeuvre.

-La maîtrise a un rôle de surveillance et de conseil (théoriquement), parfois et depuis récemment une fonction de communication externe.

-Une distinction forte est faite entre contrôleurs et liquidateurs (les liquidateurs traitent les dossiers des assurés sociaux, les contrôleurs vérifient la conformité du traitement en fonction des textes de loi et de la réglementation en vigueur).

Le travail se caractérise par une place très importante du prescrit : de prime abord parce qu'il repose sur des textes de loi. La dimension juridique est essentielle, liée au droit des assurés. Les remboursements se font en fonction de ce à quoi les assurés ont droit, ce qui est rendu

difficile par la modification constante des textes de lois et des dispositions concernant le remboursement. D'où une importance accrue du contrôle. Le fait que les contrôleurs soient sous la responsabilité de l'agent comptable est une garantie contre d'éventuelles malversations.

Notons que pour les consultants chargés de mettre en place la Démarche Qualité faire travailler ensemble deux catégories dont l'une a pour mission littérale de surveiller l'autre ne pouvait qu'avoir des retombées négatives, et provoquer des tensions. Ce jugement bâti à partir d'une compréhension uniquement psychologique de la situation illustre un point de vue abstrait, c'est à dire déconnecté des caractéristiques concrètes de la situation, en particulier celles touchant à l'activité réelle. Nous le constaterons plus loin. Si nous soulignons ce point c'est pour mettre l'accent sur les dangers d'une interprétation trop hâtive, négligeant de se laisser enseigner les configurations concrètes.

Caractéristiques de l'organisation

Dans l'ensemble on a affaire à une culture et une organisation de type taylorien (de type, en effet on ne peut assimiler le travail dans les centres à un travail taylorisé, dans une acception rigoureuse du terme). "Culture taylorienne" car basée sur la maîtrise totale par la hiérarchie de l'activité du centre et de ses agents. Les causes de cet état de fait sont techniques (lois, codifications... impliquent généralement la mise en place de circuits de vérification qui majorent la dimension de surveillance) mais également organisationnelles. La notion de culture réfère au modèle que véhicule l'encadrement. Il est intéressant de saisir quels sont les déterminants de sa position.

Le critère de gestion des centres est principalement le "solde zéro". Ce critère indique le nombre de dossiers reçus et non encore traités. L'objectif premier des centres est de ne pas avoir de dossiers en attente, ou le moins possible. Il donne lieu à l'établissement de statistiques, ainsi qu'à des comparaisons entre centres. Que nous apprend-il? La qualité de la production correspond a priori à la quantité, c'est à dire à la capacité du centre à fonctionner de manière à traiter le plus de dossiers (en tenant compte des variations dans l'année : épidémies,...). Le nombre de retours sur contrôle doit être le moins important possible (c'est là un aspect qualitatif). Il existe deux types de contrôles : a priori (vérification des dossiers le jour même) et a posteriori (après paiement, à partir d'un listing informatique).

Il est à noter que si le centre fonctionne sur la quantité, les défauts qualitatifs sont imputables personnellement aux agents, ce qui provoque chez eux une double tension : assurer une quantité acceptable et faire le mieux possible du premier coup. De plus les dossiers ne sont pas équivalents entre eux, ils demandent pour être traités plus ou moins de compétences et de temps, leur degré de complexité est très variable. Ainsi les contradictions du mode d'organisation sont supportées, gérées, par les sujets. Et ceci dans une approximation individuelle, une gestion de l'activité entre qualité et quantité. Cet état de fait n'est pas propre à la CPAM, mais elle fournit, en la matière, un excellent exemple⁴.

⁴ Nous sommes là au coeur d'une question centrale, à savoir comment les éléments stratégiques, émanant des politiques des directions, viennent-ils, au sein de l'activité, influencer sur les conditions de la rencontre entre une subjectivité et un objet de travail. Renversant la perspective il est tout à fait intéressant de se demander, sur les plans méthodologiques et théoriques, comment on peut lire dans l'activité cette action globale, générale, et quels sont ses modes d'imprégnation des situations singulières.

Le solde zéro fait que la gestion des centres s'apparente à une gestion de flux, les centres traitent des flux de dossiers. Cela illustre parfaitement le fait que lorsqu'on parle de mutation, de rupture entre taylorisme et flux tendus il convient d'être très prudent.

Description rapide de l'activité des liquidateurs

Il s'agit principalement d'un travail de saisie à l'écran, mais incluant plusieurs type de tâches. Certains liquidateurs savent les exécuter toutes, d'autres non. Il existe une graduation des compétences.

Le poids du flux amène les agents à s'organiser de façon rigide et segmentée, c'est à dire à se spécialiser, et à renforcer les effets de hiérarchisation dans le centre. Ceci va à l'encontre de l'intérêt intrinsèque du travail, et limite les possibilités de changement. Cet état de fait est commenté par la hiérarchie, qui impute aux agents le fait de s'organiser de telle manière (selon elle cela tend à prouver que l'on ne peut travailler autrement, et que toute tentative d'enrichir l'activité est vouée à l'échec). Mais nous détaillerons ce point un peu plus bas, après avoir envisagé les diverses tâches remplies par les liquidateurs.

-Prestation nature (PN) : remboursement sur justificatif des dépenses engagées par les usagers.

-Mise à jour du fichier assurés local (FAL), travail de maintenance exigeant le suivi des changements de situation des assurés.

-Indemnités Journalières (IJ), (maladie, maternité). Cette tâche est rendue délicate par la diversité des professions et des statuts.

-Liquidation Spécialisée : dossiers complexes d'assurance maladie (Indemnités Journalières de plus de 6 mois, invalidité, réclamation, demande de prestations supplémentaire,...).

-Prise en charge (demande d'admission dans des établissements de soin public et privé,...).

-AT (accidents du travail, et maladies professionnelles). Ce travail implique des liens avec l'assuré, l'employeur, le Service Rentes,.. C'est un poste qualifié où est pratiqué un suivi des dossiers dans leur intégralité. Auparavant cela était le cas pour tous les dossiers. Mais une modification de l'organisation a été opérée, dans le sens d'une plus grande "efficacité". On a ainsi substitué au suivi par dossier un suivi par opération.

-Chaîne norme 615. Il s'agit d'un contrôle après paiement, d'un rapprochement entre un listing informatique précisant les caractéristiques de règlement et les pièces justificatives. C'est un travail déqualifié, répétitif, dévalorisé.

On se trouve dans les centres de paiement et pour la fonction de liquidateur face à des situations de travail très différentes, développant des hiérarchies implicites. Tout le monde ne sait pas faire la même chose. Mais une constante se dégage, des coupures nettes apparaissent dans l'organisation : une personne souvent est chargée du 615, le gros des effectifs va assurer le noyau commun (PN, IJ, FAL,...), une "élite" se charge des AT et de la liquidation spécialisée.

Cela correspond tout à fait à une forte hiérarchisation. C'est une conséquence indirecte du mode de production basé sur le flux, et sur la séparation par opération et non par dossier. Ce phénomène s'accompagne de configurations particulières : certains agents vont s'accrocher à leur situation qualifiante ou privilégiée, d'autres (ceux à qui échoie la chaîne norme 615, une personne par centre environ à l'époque de l'étude) vont être marginalisés, fragilisés.

Nous nous trouvons devant un fonctionnement pervers, qui limite la circulation des connaissances, le développement conjoint des qualifications, et qui réduit l'investissement au travail en réduisant les marges d'action et la richesse de la relation de service.

La souffrance, son expression, l'activité

Les liquidateurs

Deux éléments sont majeurs :

-Un très fort absentéisme, (c'est une préoccupation pour la direction, la CPCAM 13 a la moyenne d'absentéisme la plus élevée de France). Il rend complexe la gestion des centres et a pour conséquence d'augmenter la pression du flux. Un véritable cercle vicieux se met en place, entre désintéret au travail et désintéret du travail.

-La production par les agents d'un discours dévalorisé, dépressif, sur la CPAM ("on va être privatisé, on coûte de l'argent..."), et sur eux-mêmes, ou plutôt sur leur métier ("il ne faut pas grand chose pour être agent de la CPAM", "on fait un travail complètement inintéressant »...). Le "on" n'est pas exactement défini, c'est un "article indéfini", (pour reprendre l'expression de R. Montredon⁵). Il souligne une identification à la CPAM, mais sur un mode négatif. Le discours n'est pas bâti sur des données objectives, sur un argumentaire, il n'est pas structuré, c'est au contraire littéralement de l'affect qui s'épanche. Il n'y a dans ces productions verbales que peu d'analyse, de recul, d'interprétation, c'est un discours syncrétique.

On a affaire à des individus désemparés, et on peut repérer là une véritable souffrance⁶. Remarquons que l'expression de la souffrance va de pair avec la difficulté (non indépassable) à objectiver sa situation. Tout se passe comme si la perception de la réalité était modifiée par cette souffrance. C'est un facteur qui rend encore plus délicat la construction d'une rationalité propre aux liquidateurs en tant que catégorie, et en tant que sujets. Il n'a pas été constaté de différence significative des positions des agents suivant leur qualification, il semble néanmoins que moins on est qualifié plus le discours est dépressif, plus le désinvestissement au travail est important. Ce qui renforcerait nos hypothèses. Ajoutons, et ce n'est pas rien, que les activités de service⁷ dans leur ensemble semblent provoquer un obscurcissement de l'acte, de la série d'actes requis, le rapport à l'objet du travail se trouble. Cela est bien sûr un facteur renforçant la difficulté à prendre de la distance vis à vis du travail réel, et peut faciliter la construction de discours globalisant sur l'organisation et sa situation propre.

Le point de vue de l'encadrement

Pour ce qui est de l'encadrement, son discours se structure autour de sa mission, on peut dégager trois points redondants, et partagés très largement que l'on peut illustrer par quelques

⁵ "Opérateur de process : l'article indéfini", TIP VI/3, 1986.

⁶ Notre utilisation du terme souffrance renvoie à ce qu'en dit C. Dejours. Notamment dans "Note de travail sur la notion de souffrance", in Plaisir et souffrance dans le travail, Tome I, Eds de l'AOCIP, Paris, 1987.

⁷ Signalons ici que cette question délicate a fait l'objet d'un rapport de recherche, s'étayant sur plusieurs terrains : "L'évaluation économique à l'épreuve des services, l'activité entre efficacité et efficience", Y. Schwartz (sous la direction de), laboratoire APST, Université de Provence, juin 1992.

assertions : les gens ne sont pas responsables, ils ne sont pas adultes (position paternaliste)/il faut les surveiller (suspicion)/leur savoir est un sous-ensemble de notre savoir.

Ce dernier point est déterminant. Pour l'encadrement, dans son système de représentation, l'activité des agents est transparente. On lit à travers les individus, ils n'ont aucun "secret", aucune consistance professionnelle. En conséquence de quoi leur seul savoir ne peut être qu'un savoir de "bon sens" et non une compétence professionnelle qui les distingue et qu'on puisse leur reconnaître. Tout cela peut se traduire par : "les agents n'ont rien à nous apprendre!". En d'autres termes, et il faut en mesurer toutes les conséquences, ils ne peuvent être des interlocuteurs, aucun échange ne peut s'établir (sauf sur le mode de la revendication). Cela n'est pas, on l'imagine, sans impacts sur la vie quotidienne, sur la structuration des individus au travail. A cet égard la Démarche Qualité a servi de révélateur. L'encadrement développe des modèles cognitifs particuliers du travailleur : c'est un employé déqualifié qu'il faut surveiller car il est naturellement tenté d'en faire le moins possible. Nous employons le terme cognitif car la vision désingularisante portée par l'encadrement sur les agents concerne tout à fait une manière de prendre connaissance de la réalité. Son expérience, les savoirs qu'il construit dans son activité sont quasiment structurés autour de ce modèle. Ce dernier est un pur produit de l'organisation, engendrant chez les agents des processus culpabilisants. Il agit comme une grille de perception, et exerce une pression diffuse sur l'activité des centres. Encore faut-il ne pas se contenter d'observer, mais de comprendre.

Le point de vue de l'activité comme enjeu subjectif et cognitif

Dans la situation que nous décrivons, mais cela vaut ailleurs, dégager un point de vue de l'activité devient un enjeu et pas simplement l'occasion d'un surplus d'efficacité. En effet, et on peut considérer cet acquis comme majeur, la reconnaissance en tant que sujet, au travail, n'est possible que sur la base de la professionnalité : dans l'espace productif si on ne sait rien faire on n'est rien, sauf un marginal, on n'est rien pour le collectif, on n'est rien pour la structure économique.

Dans cette perspective la question n'est pas : que savent faire les liquidateurs et les contrôleurs? Mais plutôt : que savent faire les liquidateurs et les contrôleurs qui les distinguent des savoirs de l'encadrement? Qu'ils sachent faire des choses est certain, mais, dans ce cas tout au moins, la reconnaissance par les pairs est insuffisante pour permettre l'investissement des individus au travail et l'évolution de la situation. L'analyse de l'activité (on en mesure là l'utilité) nous a permis de mettre en avant une forte dimension cachée du travail, dimension qui s'avère déterminante dans le fonctionnement des centres. On peut distinguer trois axes : le service ; la coopération liquidateurs-contrôleurs ; les savoirs circonstanciés (ou localisés). Nous ne développerons pas ce qui relève de ces derniers. Sinon pour préciser qu'ils donnent leur substance aux deux autres axes relevés.

1/ Le service. C'est d'abord le service rendu à l'assuré. C'est là une occurrence excellente d'investissement. Elle est considérée néanmoins comme "allant de soi" par la hiérarchie. La relation donne du sens, oblige à en faire plus, mais ne fait pas partie du compte final. Pour autant l'assuré n'est que rarement un être de chair et d'os. Il reste la plupart du temps un numéro, un usager abstrait, et est rarement évoqué sous la forme d'un individu concret. De plus les dossiers ne sont plus suivis dans leur intégralité par les liquidateurs, (sauf les plus complexes) ce qui renforce l'éloignement. Enfin la figure de l'usager est parfois une construction fantasmagorique persécutrice (c'est celui qui alimente sans cesse le flux, qui ne

donne pas les renseignements suffisants, qui vient se plaindre au guichet,...). L'Usager est alors une "figure superposée", constituée par la somme des relations entretenues dans le temps par l'agent, et structurée par les conditions de l'activité réelle. On peut penser que le manque de temps, de moyens poussent de fait à en faire un "mauvais objet" persécuteur au sens kleinien, ce qui n'aurait pour effet que d'augmenter la culpabilité inconsciente des agents. On comprendra alors que ces conditions peuvent être parfois constituer un terrain propice à l'apparition de phénomènes de type raciste (l'étranger devenant le "mauvais usager" appauvrissant l'institution et ne fournissant jamais les bonnes indications, donnant par là du fil à retordre aux agents), qui auront un effet sur le hors-travail. Mais ce n'est pas loin de là un fait majoritaire.

2/ La coopération (notons immédiatement qu'elle est renforcée par le système LASER, informatique, qui va tendre encore à se développer). Nous donnons ici les principales caractéristiques de cet aspect collectif du travail.

-Les liquidateurs ont des éléments à apprendre aux contrôleurs : dans les modes de saisie, dans la manière de faire les décomptes. Toutes choses que les contrôleurs n'arrivent pas à juger et qui leur sont nécessaires. En outre le rythme de la saisie et de l'informatique fait que les contrôleurs sont dépendants, dans la gestion de leur journée, des liquidateurs et de leur rythme de travail. Ces deux raisons offrent l'occasion de former un véritable collectif car la dépendance réelle s'exerce dans les deux sens, et n'est pas simplement unilatérale comme pourrait le laisser croire une compréhension superficielle.

-Les textes de loi, les réglementations ne sont pas tous strictement appliqués, dans la mesure où ils sont, pour partie, interprétés. C'est une rupture lourde avec le modèle prescrit de l'activité, prégnant pour l'encadrement. On se dégage du modèle abstrait où l'erreur, la faute, l'oubli, l'incompétence supposée sont l'occasion de remettre le fautif à l'ordre. Quand le contrôleur ne comprend pas, ne saisit pas la logique de traitement de tel dossier, c'est l'occasion d'une discussion avec le liquidateur. Il est à noter que le contrôleur supplante régulièrement la maîtrise dans son rôle de conseil, celle-ci voit ainsi son influence se réduire. Quelles sont les causes profondes des discussions entre contrôleurs et liquidateurs? Il existe une variabilité extrême des jugements provoqués par la rencontre entre les textes juridiques, des situations sociales singulières, et des individus porteurs de compétences singularisées et d'une rationalité singulière. Ces jugements peuvent donc être considérés comme issus d'une triple rencontre. Cela peut poser problème : l'égalité de traitement n'est pas garantie entre les assurés, le service n'est pas standardisé. Cela va à l'encontre du principe de l'égalité de tous. Les discussions sont des interprétations, des négociations : "Pinailler ce n'est pas pinailler" : c'est comprendre le pourquoi de telle interprétation. Ce mouvement peut, à la longue, se cristalliser en "normes de centre". Mais nous n'avons pas eu les moyens de vérifier cette hypothèse (bien qu'elle ait été validée par une discussion, postérieure à l'intervention, avec des syndicalistes). Elle est d'autant plus vraisemblable que les centres ont affaire à des populations d'assurés différenciées par secteurs, mais relativement homogènes à l'intérieur d'un secteur.

Ces normes ne sont pas que techniques. Comme toute norme elles portent en elles des problématiques de valeurs, de choix, d'éthique et expriment une appartenance à une histoire, à une sédimentation locale d'évènements, de transformations, d'interventions de sujets⁸... On

⁸ On peut se référer aux travaux d'Yves Schwartz sur la norme, et plus généralement sur la "double historicité des situations de travail", ainsi qu'au concept de projet-héritage (cf "Expérience et connaissance du travail", Eds

n'est plus là dans un modèle mécanique ; un espace, un volume se dégage pour les sujets. La compréhension de l'activité requiert le sujet, cela justifie en partie notre façon de procéder. Le point de vue de l'activité montre une opacité professionnelle réelle. Il existe une réalité du travail à laquelle l'encadrement n'a pas accès. Les coopérations entre liquidateurs et contrôleurs sont fréquentes et nécessaires pour la réalisation de l'activité. La transparence professionnelle est donc supposée, posée et non réelle. Pour autant ses effets, produits par une idéologie, sont tangibles.

La Démarche Qualité comme révélateur

Pour revenir à la Démarche Qualité il était évident qu'elle suscitait une certaine attente, (mêlée de défiance). Néanmoins deux positions coexistaient, traversant parfois les individus. On peut les résumer en quelques phrases.

- "Il faut la refuser, on veut nous extorquer des savoirs, on veut nous endormir", "C'est une tentative de manipulation, il faut la mettre à l'écart". Extorquer des savoirs et détourner l'attention : ces deux reproches apparaissent classiquement lors de la mise en place de telles opérations.

- "C'est nouveau, pour une fois qu'on nous demande notre avis c'est une chance, il faut en profiter, voyons si c'est jouable..."

Des positionnements contradictoires s'établissaient donc. Pourtant un point très fort nous est apparu : la nécessité de parler de son travail, ce qui était de façon plus ou moins ambiguë la vocation affichée de la Démarche Qualité. Mais cette nécessité ne peut se transformer en réalité concrète, en verbalisation sur l'activité, décalée de la dimension prescrite, qu'au bout d'un temps donné, quand sont dépassées certaines barrières. C'est à dire après que l'on ait justifié les fondements de l'intervention, et que l'on soit allé, pour ce qui concerne les agents, au-delà du discours dépressif évoqué. L'expression sur son activité, sur ce que l'on fait est un des besoins importants du personnel des centres. Ce n'est pas là un trait d'originalité, tant il se rencontre couramment. Pour autant ce n'est pas quelque chose d'immédiatement apparent.

La Démarche Qualité n'a pu faire émerger les dimensions essentielles de l'activité réelle, et ce pour plusieurs raisons. Certaines tiennent à l'encadrement. Il perçoit la participation des individus comme dangereuse pour lui (non pas simplement l'encadrement intermédiaire, quoique l'on puisse qualifier tout l'encadrement des centres de paiement comme un encadrement intermédiaire). Il ne faut pas oublier qu'il a très peu de marges de manoeuvre, que son espace d'action est réduit. Il ne peut donc reconnaître la réalité de l'activité des liquidateurs : il ne s'agit pas de mauvaise volonté, c'est que sa situation organisationnelle le rend incapable de modifier ses perceptions. Sa position se construit en fait sur une véritable idéologie défensive. Pour lui, accéder à un certain type de réalité reviendrait à déconstruire le sens de son travail ainsi que les repères cognitifs qu'il s'est construit, et à mettre hors-jeu les compétences qu'il s'est forgé. Voilà un effort bien trop conséquent pour être entrepris spontanément. Ajoutons à cela qu'un mode de promotion associé à l'appartenance syndicale ne permet pas à l'encadrement d'étalonner suffisamment ses compétences, ce qui majore la crispation sur des positions défensives, et constitue un frein à l'évolution de la situation.

Sociales, Paris, 1988). Enfin des travaux récents dans un service comptable nous ont fait souligné le rôle central de l'éthique dans la régulation collective du travail ("Efficacité commune, efficacités singulières, le cas du service comptable des Mutuelles de Provence", M. Coutureau, F. Martini, in Y. Schwartz (sous la direction de), op. cité).

Deux autres raisons ont empêché la réalisation d'une parole élaborée sur l'activité. Tout d'abord l'organisation des Groupes de Résolution de Problèmes, dans sa conception, ne tient pas compte des collectifs de travail, et la méthodologie employée bloque l'expression proprement collective. Or l'aspect "fugitif" des savoir-faire, le fait qu'ils soient liés au contexte de leur mise en oeuvre ne facilite pas leur formalisation dans ces conditions. Ensuite toute parole sur l'activité ne peut être dite dans ces groupes car allant à l'encontre des règles formelles du travail, (toute réalité ne peut être entendue par l'encadrement). L'expérience des collectifs est dans ce sens "indicible".

D'où un dépérissement prévisible de la Démarche Qualité : emprise de l'encadrement d'un côté, impossibilité de l'expression de l'expérience de l'autre. D'où, également, conflits entre membres des centres, découragement, dérisoire du réalisé.

Données de synthèse

Éléments d'interprétation

Nous résumons ici les principaux éléments d'interprétation de la situation, tels que nous avons pu les construire.

1-L'enjeu majeur pour les agents est celui de la **reconnaissance**. Il n'existe pas de moyens véritables de reconnaissance par la hiérarchie et de réponse au besoin d'expression. Cette reconnaissance est un enjeu subjectif, sa non prise en compte provoque de la souffrance, (le non-être professionnel).

2-L'encadrement développe ses propres modèles cognitifs du travailleur, ce n'est pas le gorille apprivoisé, c'est l'employé peu qualifié qu'il faut surveiller. Cette représentation du travailleur est à l'oeuvre dans les situations journalières et sert de grille d'interprétation de la situation. Les décisions organisationnelles seront notamment prises d'après elle, l'expérience acquise se construira autour d'elle.

3-La position de l'encadrement, mais aussi son discours, sa compréhension des choses, ses attitudes sont générées par l'organisation et sa place dans l'organisation. En quelque sorte pour maintenir son "être professionnel" il est obligé de combattre celui des agents. L'organisation taylorienne, centralisée, bloque toute évolution et limite les possibilités d'action et d'expression de chacun. L'inefficacité est le prix de la perpétuation d'un système basé sur la surveillance. En même temps il ne peut perdurer qu'en niant les sujets, et leur professionnalité.

4-Les enjeux subjectifs ici sont identitaires (la transparence est l'inverse de l'identité, c'est une des déclinaisons de la sériabilité). La dévalorisation de soi peut être interprétée comme une solution subjective permettant de supporter les contraintes organisationnelles et leur déni de la réalité. Mais cela renforce la pertinence supposée du discours de la hiérarchie, faute de pouvoir proposer une parole structurée sur leur activité les agents en sont réduits à s'identifier au discours de l'encadrement, ce qui est un mode particulier d'aliénation.

5-Le rôle organisationnel est structurant pour l'encadrement. Il développe sa position et ses conceptions autour de sa légitimité institutionnelle, renforçant le poids du prescrit et des

contraintes organisationnelles. C'est, nous l'avons dit, la résultante d'une idéologie défensive. Elle agit effectivement comme une grille de lecture et de compréhension de la réalité. Le terme idéologie prend ici tout son sens⁹. Mais en outre elle conforme la réalité à son souhait en se posant comme rationalité partagée.

6-Constituer le point de vue de l'activité n'est pas suffisant dans ce cas : ceux qui auraient à l'entendre, dans la hiérarchie, ne disposent pas d'une rationalité froide, et ne peuvent l'accepter. Pour induire une transformation positive les modifications auraient du être provoquées par le haut et par le bas. Le travail possible était un travail sur la reconnaissance. Comment? Par une action spécifique visant à l'expression de l'expérience des agents, ensuite par la modification des marges de manoeuvre de l'encadrement, afin qu'il puisse se recomposer une autre position. Ces deux aspects auraient du être menés de pair. Bien entendu c'était là quelque chose de lourd et impliquant des décisions politiques de la haute hiérarchie, ainsi que des moyens importants.

La reconnaissance

Etre reconnu, nous l'avons dit, est un enjeu subjectif majeur. On ne peut espérer trouver des conditions favorables au développement là où est exclue la reconnaissance¹⁰. En effet, et sans plus s'attarder sur ces aspects, elle a une fonction essentielle dans les mécanismes sublimatoires, puisque la sublimation implique la validation sociale.

Sa négation, voire son inexistence sont équivalents à une négation d'identité, et au delà à un déni social d'identité. Certaines organisations sont fondamentalement bâties sur cette négation, ou plutôt sur le postulat qu'il n'y a rien à reconnaître. Cela oblige les travailleurs à élaborer d'autres lieux de vie lorsqu'ils en sont capables, pousse au désinvestissement, et constitue un facteur puissant d'aliénation. Notons que bien qu'il existe plusieurs voies de la reconnaissance (par les pairs ou par le collectif de travail, par la hiérarchie, par la communauté d'appartenance le cas échéant,...) l'absence de reconnaissance par la seule hiérarchie peut être considérée comme pathogène, ce qui montre l'impact profond de la division du travail sur les individus.

L'identité se construit dans un jeu complexe entre reconnaissance et appartenance¹¹, à un groupe, à un collectif ayant certaines caractéristiques, et véhiculant tout un ensemble de repères. Dans ce jeu la reconnaissance n'est pas une fin en soi mais le point de passage permettant une véritable individuation. "N'importe qui peut faire ce que l'on fait". Effectivement si professionnellement on est n'importe qui, si l'on est transparent, si l'accès à une rationalité propre nous est refusé alors on n'est personne, on ne possède pas d'identité. Et ceci est insupportable, sauf à se forger des défenses spécifiques, sauf à faire semblant d'être ailleurs (on n'est jamais tout à fait ailleurs). Mais c'est se leurrer soi-même, les défenses contre la souffrance sont toujours pour l'individu coûteuses. Ajoutons à cela, pour la CPAM,

⁹ Citons ici P. Davezies "Par idéologie nous entendons l'appareil auquel a recours l'individu pour interpréter et exprimer les émotions qu'éveille en lui son activité. Elle est représentation du monde et de la place de l'individu en son sein" ("Travail réel, travail prescrit, idéologies. Repères pour construire la santé au travail", Perspectives psychologiques n°22, 1990). Nous ajouterions volontier que cette idéologie est aussi une matrice puissante de la conception des rapports interindividuels dans le cadre des rapports sociaux.

¹⁰ Se référer, entre autres, à l'article de J-P Brun "Reconnaissance et méconnaissance de l'expérience ouvrière des monteurs de ligne électriques : une composante de la souffrance psychique au travail", Prévenir n° 20, 1990.

¹¹ bâtie sur des pratiques, une technicité, et une mémoire partagée.

l'influence extérieure, les discours dévalorisant tenus par des responsables nationaux, une image dégradée renvoyée par les médias et parfois la hiérarchie. Les travailleurs se saisissent de cela pour donner forme à leur sentiment. Le discours extérieur n'est pas la cause du malaise, il sert néanmoins de matériau à son expression, mais une expression déformée qui ne permet pas de percevoir les racines du mal, qui rend même leur perception par les agents plus difficile.

Il reste important maintenant de considérer plus précisément en quoi reconnaissance et professionnalité sont liées. L'encadrement n'a qu'une appréciation en termes de "bon sens" des travailleurs. Or si cette appréciation peut dénoter de l'estime, elle ne permet pas à proprement parler une reconnaissance, qui se traduirait dans la réalité par des espaces laissés à un jeu plus souple des capacités. Si l'estime fait référence à des qualités "naturelles" des individus, ce n'est pas le cas de la reconnaissance. Celle-ci s'éprouve par la validation d'une compétence particulière (considérée comme utile par un groupe social déterminé), qui fonde une qualification singulière. De fait toute qualification est singulière, comme tout sujet est singulier. Mais cette singularité pour devenir singularité reconnue, et donc pour fonder, donner accès à l'identité doit passer par un jugement, une validation sociale. Il existe des critères, ou plutôt des instances de validation dans les collectifs de travail : les règles du métier¹², lorsque celles-ci se sont cristallisées. Mais dans le cas qui nous intéresse les agents n'ont pas cette ressource. Nous n'avons pas affaire à des activités qui sont considérées comme relevant d'un métier, ce qui rend la position des sujets plus incertaine.

La reconnaissance a à voir avec l'inscription du sujet dans des faire, dans une objectivation, dans une production. Inscription sociale est ici synonyme d'appartenance à des ensembles humains et de participation notable à la production. Mais le mécanisme de la reconnaissance ne se limite pas à cela. Etre reconnu sous-entend que l'on est en mesure d'agir sur le monde, d'y imprimer sa trace, d'y opérer des actions, c'est aussi un processus de reconnaissance de ses propres actes et de leur produit. L'exemple développé veut servir à montrer que le mécanisme de la reconnaissance est "global", qu'il mêle reconnaissance de soi par les pairs, par la hiérarchie, par soi. Il souligne en outre que le discours de l'encadrement, la parole légitimée institutionnellement, ont des effets lourds en terme de (dé)construction subjective, et qu'ils agissent en adéquation avec l'organisation du travail pour éviter toute réappropriation (qui ne soit clandestine) de l'activité. Remarquons, pour clore ce texte, que c'est parfois l'autre (en position de pouvoir) qui permet l'accession à une certaine liberté de pensée : s'il ne nous reconnaît pas il nous aliène, nous aliénant il nous rend muets et nous mutile. Reste une question dont on devine le poids : comment penser des organisations du travail où ne soit pas bloqué le rapport de l'homme à son travail, où s'institue une dialectique féconde entre production de l'expérience et réappropriation de celle-ci?

¹² Voir D. Cru, "Langue de métier et organisation du travail", Revue de médecine du travail, tome XIV, n°5, 1987.