

La crise sanitaire, une opportunité pour améliorer la qualité du travail ?

Fin 2019, le Centre de gestion du Nord invitait Jean-Yves Bonnefond, Psychologue du travail, chercheur au CRTD du CNAM de Paris, à présenter, dans le cadre d'une conférence, son dernier ouvrage « Agir sur la qualité du travail ». En cette période de crise sanitaire, Jean-Yves Bonnefond a accepté de revenir sur les enjeux liés à la qualité du travail au travers d'un dialogue avec une professionnelle des collectivités, Claire Bouchart, Administratrice territoriale, Directrice du CCAS de la ville de Dunkerque, en prise avec une réalité complexe. Ils nous livrent des pistes pour que les changements impulsés pendant la crise soient à l'origine de transformations et d'innovations durables pour les organisations.

La crise dégrade-t-elle la qualité du travail des professionnels ?

Jean-Yves Bonnefond - Psychologue du travail, chercheur au centre de recherche sur le travail et le développement (CRTD) du Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM) de Paris :

Avec l'ampleur du nombre de personnes malades et décédées conjugué au confinement de la population, à la pénurie de moyens comme les masques, le gel hydroalcoolique, les tests, la crise sanitaire provoquée par le COVID 19 nous ramène simultanément à la fragilité de l'existence et à la mise à l'épreuve des organisations et des institutions pour répondre efficacement aux enjeux, sanitaires, sociaux et économiques.

Confinés dans des conditions de vie personnelles très différentes, parfois très compliquées, certain-es d'entre nous se sont trouvé-es empêché-es de travailler, avec des incertitudes très grandes sur le devenir de notre activité. D'autres, ont dû s'adapter à un télétravail souvent intense et inédit avec les collègues et entre niveaux hiérarchiques. D'autres, non confinés, ont fait leur métier dans des circonstances parfois très difficiles au plan des moyens, des imprévus, des risques liés à l'exposition/transmission du virus et la fatigue psychologique qu'elle engendre. On pense bien sûr aux personnels des hôpitaux, des EHPAD, des caissier-es de supermarchés, des services de secours, d'assistance sociale, des agent-es de la propreté, pour ne citer qu'elles et qu'eux. Dans ces situations, **le professionnalisme de terrain, l'initiative, l'intelligence individuelle et collective auront souvent fait la différence pour que, malgré tout, la qualité du travail réalisé soit au rendez-vous.**

Cette crise aura mis à jour qu'en la matière la fonction des opérationnels de base dans les organisations est à repenser.

Claire Bouchart, Administratrice territoriale, Directrice du CCAS de la ville de Dunkerque :

La période n'a pas seulement été celle de la préservation d'un service public de base, mais celle de la création de nouveaux services, nouveaux modes d'agir, d'expérimentations qui deviendront ou non les services de demain. Cette adaptabilité exacerbée, qui a aussi pu mettre à mal les repères professionnels, a reposé sur deux dimensions cruciales : la réponse aux besoins fondamentaux de la population et la confiance dans l'intelligence collective des équipes.

Pour un CCAS, dont les activités n'ont jamais été mises en sommeil mais profondément transformées, analyser les impacts organisationnels et humains existants qui devront sans doute être conservés pour plusieurs mois encore, est une nécessité. Les domaines de l'action sociale et médico-sociale sont habitués à accompagner la mort et la détacher de l'intimité des professionnels. Or durant cette crise, cette frontière vie personnelle/vie professionnelle a été mise à mal et les discours ont fait porter une responsabilité inconsciente extrême aux équipes dans leur rôle de protecteur ultime face à la mort et la maladie. Portés en « héros » ils ne cherchent que la reconnaissance de leur professionnalisme. Ces métiers ne sont pas toujours choisis ou des « vocations », mais ils reposent nécessairement sur un sens de l'engagement pour pouvoir les exercer. La mobilisation des professionnels dans cette crise n'en a été que plus révélatrice. **Face à l'urgence et à l'impératif d'immédiateté, les équipes ont pu avoir le sentiment de dégrader leur travail.** Délivrer des aides financières à la chaîne, ne pas pouvoir prendre le temps de ces conversations anodines sur les saisons qui donnent pourtant des repères aux résidents. En ne répondant qu'aux besoins primaires d'autres actes, d'autres actions, d'autres temps n'ont pas pu être mis en œuvre et provoquer frustration ou sentiment d'échec.

Jean-Yves Bonnefond:

Effectivement, dans cette crise des actes professionnels importants peuvent être écartés, impossibles à réaliser, du fait de la dégradation des ressources matérielles, temporelles, humaines, des directives sanitaires. Il est important de ne pas en sous-estimer l'impact sur les professionnels car **la santé dépend des possibilités de se sentir efficace individuellement, collectivement et au bout du compte pouvoir se reconnaître dans la qualité ce que l'on fait.** Il ne faut donc pas exclure des situations délétères, lorsqu'il est devenu impossible pour des professionnels de faire le minimum nécessaire du point de vue de critères du travail "bien fait". Il faut cependant être prudent et se méfier de toute généralisation, ce que nous traversons est inédit et **les professionnels mesurent la qualité du travail en fonction de critères en situation du réel.** Et cette évaluation sera très différente, si dans ces circonstances exceptionnelles, on aura été livré-e à soi-même, devant des dilemmes professionnels avec des prescriptions inapplicables, ou au contraire lorsqu'il aura été possible de contribuer avec ses collègues, la hiérarchie et les autres métiers aux arbitrages nécessaires autour des conflits de critères de qualité en jeu. Les efforts, les coopérations nouvelles et l'intelligence collective qui se sont déployés et se déploient encore pour rester efficace, peuvent aussi être à l'origine de grandes satisfactions et d'un puissant sentiment d'utilité, de responsabilité partagés reliant intimement les un-es aux autres.

La crise comme révélateur du pouvoir d'agir des équipes et de nouvelles formes de dialogue à développer

Claire Bouchart:

La réactivité, l'adaptabilité permanente ont encouragé l'expression et les initiatives des équipes comme nous ont contraint-es à manager davantage dans la confiance et se reposer sur leur expertise et les besoins du terrain. Classiquement, nos process sont construits autour du fait que les problèmes du quotidien remontent vers les directions, atténuées alors par le temps ou les modes de « remontées ». Face à l'urgence, les directions se sont concentrées sur les difficultés immédiates, pratiques, pour aider à répondre aux besoins du terrain. Un glissement s'est opéré : l'encadrement a été renforcé dans sa fonction ressource et d'appui. Gérer les stocks, changer les pratiques, comprendre les limites d'applicabilité des normes et procédures et savoir les adapter alors, le dialogue s'est construit dans un mouvement à traduire en orientations, cadrages, universalité ultérieure. Au-delà des enjeux drastiques de pilotage des approvisionnements de matériels de soin dans une course folle à l'achat de blouses, gants ou gels hydroalcooliques, d'autres fonctions masquées ont été cruciales par leur capacité d'agilité : acheter, recruter, entretenir les locaux, organiser la logistique. Nos modes d'organisation ont pris note de ces priorités.

Jean-Yves Bonnefond :

C'est une question centrale, nous avons toutes et tous pu mesurer combien cette crise a mis en lumière le caractère crucial de nombreux métiers de "base", "première ligne", "ordinaires", peu valorisés et combien les organisations ont dû, pour être efficaces se tourner vers les réponses à leurs besoins pratiques. **En effet, contrairement au fonctionnement habituel, on a pu assister, par la force des choses, à une "descente" des organisations sur les problèmes concrets.** Davantage à portée de main des opérationnels elles ont alors fonctionné comme une ressource effective à leur efficacité et donc à celle de l'ensemble de l'institution. Cela doit nous faire réfléchir. Cette "inversion" révèle des limites du fonctionnement classique des organisations, l'actualité est une invitation à changer quelque chose si l'on veut éviter un retour à la "surdité" chronique des organisations aux points de vue des opérationnels de base sur les problèmes de qualité du travail. A défaut ces derniers seront confrontés à nouveau à l'inutilité de leur parole, au recul de leur pouvoir d'agir ce qui n'est bon ni pour leur santé ni pour l'efficacité de l'organisation.

Claire Bouchart :

Que ce soit aussi bien pour anticiper les arrêts maladie possibles que pour tenir sur la durée, l'attention a été permanente pour préserver les forces de chacun-e et des collectifs. La priorité reste aujourd'hui la même pour les mois à venir. Pour ce faire des systèmes de relais humains se sont mis en œuvre. En cela, **il n'y a pas plusieurs lignes de front, mais des collectifs entiers qui se sont déclarés** pour accomplir les missions, soutenir et relayer, chacun selon ses capacités et moyens. Pour les équipes postées l'incompréhension a parfois été réelle : « *Pourquoi je devrais être en congé ? Je préfère me sentir utile ici, être en action.* ». Puisque

nos propres équipes ne suffisaient plus à répondre aux besoins, la création de « viviers » s'est multipliée. Quels que soient leurs métiers d'origine, leurs positions hiérarchiques, en quelques heures ils se sont mobilisés. Un élan d'engagement sidérant lui aussi qui a bouleversé les représentations et créer de nouveaux collectifs d'action. Mais que se passera-t-il lorsque chacun retrouvera son poste d'origine ? Comment garderons-nous ce lien créé ?

Jean-Yves Bonnefond :

Toutes ces énergies mobilisées, l'engagement dans des activités parfois éloignées du métier ou de la position hiérarchique pour répondre à des besoins vitaux de lutte contre la pandémie laisseront des traces profondes en chacun-e et entre celles et ceux qui l'auront vécu, probablement avec le souvenir de joies d'avoir triomphé de beaucoup d'obstacles pour le bien de tous, mais aussi peut-être la fatigue, la tristesse, l'impuissance éprouvée de n'avoir pas réussi à compenser les faiblesses institutionnelles mises à jour par cette crise sanitaire. Il n'y aura pas un seul destin de ces sentiments une fois chacun-e de retour à son poste, ils peuvent par exemple venir alimenter une défiance chronique à l'égard des capacités des institutions à répondre efficacement aux enjeux. Mais cette mémoire collective des initiatives et des prises de responsabilité des un-es et des autres autour de problèmes concrets permettant que les institutions in fine tiennent debout, peut également faire lien. **Ces expériences vécues sont une richesse qui mérite d'être cultivée, investies pour maintenir les organisations au contact du réel, autour des problèmes concrets du travail "bien fait"** et contrecarrer le retour inévitable des tendances de ces dernières à dissiper les énergies, générer des obstacles à l'initiative des personnels de terrain.

Dans cet état de crise qui devient une norme, comment assurer la santé des professionnels et des organisations ?

Claire Bouchart :

Cette énergie déployée pour faire face aux nouvelles contraintes d'apprendre les gestes barrières, les protocoles, rester serein face aux urgences, a aussi éprouvé la santé mentale de toutes et tous, confiné-es ou en action. Rassurer, soutenir, comprendre les ressentis face à l'isolement, la peur, la relation au travail, nos discussions ont porté sur cette dimension cruciale du mieux-être au travail qui au-delà des ressentis individuels doit être appréhendée collectivement. Pour tenir, les collectifs se sont structurés en « bulles protectrices ». Soudées, mais parfois repliées peut-être légitimement. **Une question se pose aujourd'hui sur notre capacité à partager cette expérience vécue** et à accepter que d'autres y entrent à nouveau sans pouvoir comprendre ce qui s'est passé. Au bout de plusieurs semaines de confinement total en EHPAD empêchant à tout extérieur d'entrer dans cette bulle, le constat était simple pour les équipes : si le virus entrait dans la résidence, ils en étaient responsables, personnellement, collectivement, d'avoir « failli ». A l'heure où d'autres retrouvent leur poste de travail, qui ne sera plus tout à fait le même, comment permettre à chacun-e d'y construire de nouveaux repères? En déployant nombre de protocoles d'aseptisation des espaces de travail par plexiglas, gels ou masques, ne risquons-nous pas de dégrader nos rapports sociaux, d'oublier une fois encore d'échanger sur la façon dont ces lieux doivent vivre, de la façon dont nous devons apprendre à y vivre ensemble un peu différemment ? Et par la même, dès les

premiers instants, commencer par partager ce que nous avons vécu depuis plusieurs semaines.

Jean-Yves Bonnefond :

D'une manière générale, les collectifs de travail sont relativement hermétiques, car celles et ceux qui les composent sont reliés par les activités qu'eux/elles seul-es partagent et que chacun-e éprouve intimement dans l'exercice du métier, à travers les techniques, les gestes, les mots, les affects vécus. Les collectifs de travail - quand ils existent - sont une matrice pour le professionnalisme, par la mise en patrimoine des expériences, des dialogues et controverses sur le travail "bien fait", ils ont une fonction psychologique importante permettant à chacun-e de ne pas être renvoyé-e à lui-elle-même. Ils permettent la transmission et le développement des savoir-faire pour rester efficace en situation réelle. Des collectifs comme ceux des EHPAD, confrontés au risque de l'entrée du virus dans les établissements confinés ont pu se former en "bulles protectrices" replier sur eux-mêmes, pour protéger au mieux les résidents tout en redoutant la responsabilité que représenterait une contamination et ses conséquences. Est-ce que ces collectifs resteront ouverts à celles et ceux qui n'auront pas vécu cette période ? Cela dépendra beaucoup de ce qui sera fait de l'intensité et de la fécondité de ces expériences avec ces personnes, pour qu'elles puissent contribuer au développement de leur métier et de l'efficacité de leur institution. **Un collectif de travail ne se ferme pas sur lui lorsque le dialogue sur la qualité du travail existe en son sein puis au-delà dans l'organisation pour gagner sur les difficultés.** Inversement si, dans l'après coup, les performances et les échecs vécus ne servent pas le développement de tous et de l'institution, alors on peut voir des collectifs se refermer "défensivement" avec de mauvaises conséquences psychologiques et sociales. On peut penser par exemple à tous les protocoles sanitaires en construction, ils sont sur le principe, collectivement acceptés, mais seront-ils toujours applicables ? Si les collectifs de travail sont sollicités pour coopérer autour de ce qui sera faisable, ou pas, pour chercher des solutions adaptées en regardant le réel en face alors l'organisation développera la responsabilité et des ressources psychologiques et sociales au service de la santé et de l'efficacité. A l'inverse si les protocoles viennent seulement "d'en haut" et que l'organisation se ferme au dialogue sur leur impossibilité en situation réelle, elle engendra transgression, culpabilité, défiance et déresponsabilisation. Elle encouragera les dimensions défensives du collectif refermé sur lui-même. **Penser le "bien être" pour les professionnels et à leur place en les présupposant passifs dans un environnement à risque est un autre risque que l'on peut craindre.**

Claire Bouchart:

Malgré les tensions et pressions, la fierté des équipes a pu être préservée dans les témoignages de reconnaissance. De fait, **le sentiment de « travail bien fait » repose sur le regard extérieur porté sur les professionnels.** A ce titre, après des années de ressenti d'un « fonctionnariat bashing » la force des remerciements si nombreux n'en a été que plus intense. En premier lieu par la population elle-même, une parole sacrée. A chaque fin de conversation de la plateforme téléphonique dédiée aux séniors isolés, les items étaient les mêmes de bienveillance, de protection et de reconnaissance sincère « *Et vous, ça va ? Ça doit être dur en ce moment ? Prenez soin de vous aussi !* ». Dans nos organisations cette reconnaissance s'est exprimée aussi par la présence rassurante du Maire, de la Direction

générale, eux aussi auprès des équipes pour leur montrer qu'ils sont là, qu'ils comprennent, qu'ils veulent entendre ce que les agent-es vivent et réagir au plus vite, pour elles, pour-eux. Un changement des regards et le besoin de sentir la hiérarchie à côté des équipes, au sein des équipes. Au-delà des débats de primes, comment continuer à reconnaître le travail, l'engagement ?

Jean-Yves Bonnefond :

On voit et on parle, fort heureusement, de la reconnaissance de l'engagement et des efforts parfois démesurés des professionnels, en manque de moyens et exposés au virus pour faire leur métier. Que ce soit la reconnaissance du public où celles symboliques, financières de l'employeur elles sont évidemment très importantes. Mais les effets de cette reconnaissance seront de courte durée, si une fois les urgences de la crise atténuées, leur engagement dans le dialogue et l'action sur la qualité du travail recule dans l'organisation. Ce sera d'ailleurs le plus probable si rien n'est fait pour cultiver ensemble un autre rapport au réel dans les organisations, car des instruments institutionnels de dialogue et de coopération sont nécessaires pour y parvenir. Par exemple, des expérimentations menées avec l'équipe de psychologie du travail du CNAM ont montré la pertinence de dispositifs basés sur une fonction de référents métier désignés par leurs pairs. Ils sont une vraie force de rappel pour l'efficacité du dialogue sur les problèmes concrets du travail avec les directions, jusqu'au dialogue social avec les organisations syndicales comme c'est le cas dans une commission tripartite dédiée à l'usine Renault de Flins. La qualité du travail en situation concrète est nécessairement le résultat d'arbitrages, il faut pouvoir les enrichir à partir des différents points de vue, ils n'en seront que plus robustes, et chacun-e pourra y voir plus clair, dirigeant-es comme subordonné-es. Il n'y a pas de travail « bien fait » sans conflit de critères de qualité, c'est vrai pour toute activité, dans toute organisation, inhérent à la division du travail et à la complexité du réel. Il est donc nécessaire de construire des dispositifs et instances qui équipent de nouvelles coopérations sur la qualité du travail entre opérationnels, hiérarchiques et directions où l'initiative des opérationnels est une priorité. La santé au travail et l'efficacité de toutes et tous y gagneront.

Quelques références pour aller plus loin :

Bonnefond, J.Y. (2015). Une expérience d'amélioration de la qualité du travail à Renault Flins. *La Revue des conditions de travail*, ANACT, 3, 66-73.

<https://www.anact.fr/une-experience-damelioration-de-la-qualite-de-vie-au-travail-renault-flins>

Entretiens avec Antoine Bonnemain, Maître de conférences à l'Université de Clermont-Auvergne, expérimentation à la ville de Lille

<https://www.actuel-ce.fr/content/55-quand-des-eboueurs-se-saisissent-de-leur-travail-pour-en-parler-et-lameliorer>

<https://www.weka.jobs/magazine/interview/bien-faire-travail-bien-etre-travail-antoine-bonnemain/743/>

Zittoun, M. & Larchevêque, D. (2018). Une expérimentation sociale en clinique de l'activité. *Rhizome*, 67(1), 82-92.

<https://www.cairn.info/revue-rhizome-2018-1-page-82.htm>

Ensemble et Autrement - Crise sanitaire, que ferons-nous de cette épreuve ? 10 pistes d'actions à mener collectivement, *Livre Blanc*, Cercle des acteurs territoriaux, Mai 2020 :

<https://www.lecercledesacteursterritoriaux.fr/telecharger-le-livre-blanc>

A propos de :

Jean-Yves Bonnefond,

Clinicien de l'activité, Jean-Yves Bonnefond est docteur en psychologie du travail, chercheur au CRTD du CNAM où il est également enseignant. Il a récemment créé la société DQT (Dialogue sur la qualité du travail), une JEU (Jeune entreprise universitaire), innovation conventionnée avec le CNAM, qui vise à valoriser et poursuivre ces travaux de recherche.

Claire Bouchart,

Administratrice territoriale et Déléguée régionale de l'AATF (Association des Administrateurs Territoriaux de France), Claire Bouchart a notamment exercé des fonctions de Conseillère technique sur les politiques éducatives, de l'enfance et de la jeunesse auprès du Président du Conseil général du Nord (2011-2014) puis au sein du Cabinet du Ministre de la Ville, de la Jeunesse et des Sports (2014-2015). Depuis 2016, elle est Directrice du Centre communal d'action sociale de la ville de Dunkerque. Elle intervient à l'IEP de Lille en management des collectivités territoriales.



Licence autorisant la réutilisation des informations et documents du CdG59

Vous êtes libre de réutiliser les informations :

de les reproduire, les copier, de les adapter, les modifier, les extraire et les transformer, de les diffuser, les redistribuer, les publier et les transmettre (y compris sous cette même licence), de les exploiter à titre commercial

Sous réserve que la mention suivante soit apposée sur le document réutilisé : "**Source : CdG59- titre et lien du document - date de sa dernière mise à jour**"