



**HAL**  
open science

# Comprendre le changement pour que l'homme soit en capacité d'agir

Audrey Jourdain

► **To cite this version:**

Audrey Jourdain. Comprendre le changement pour que l'homme soit en capacité d'agir. Sociologie. 2019. hal-02536903

**HAL Id: hal-02536903**

**<https://hal.univ-lorraine.fr/hal-02536903>**

Submitted on 8 Apr 2020

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

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



## AVERTISSEMENT

Ce document est le fruit d'un long travail approuvé par le jury de soutenance et mis à disposition de l'ensemble de la communauté universitaire élargie.

Il est soumis à la propriété intellectuelle de l'auteur. Ceci implique une obligation de citation et de référencement lors de l'utilisation de ce document.

D'autre part, toute contrefaçon, plagiat, reproduction illicite encourt une poursuite pénale.

Contact : [ddoc-memoires-contact@univ-lorraine.fr](mailto:ddoc-memoires-contact@univ-lorraine.fr)

## LIENS

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 122. 4

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 335.2- L 335.10

[http://www.cfcopies.com/V2/leg/leg\\_droi.php](http://www.cfcopies.com/V2/leg/leg_droi.php)

<http://www.culture.gouv.fr/culture/infos-pratiques/droits/protection.htm>

# Master Sciences de l'éducation « Formation, travail, territoires et développement »

Mémoire de fin d'études présenté pour l'obtention du grade de master

## **Comprendre le changement pour que l'homme soit en capacité d'agir**

Présenté par

**Audrey JOURDAIN**

Maître de stage : Lionel Lemaire, Responsable service Développement, Innovation et Stratégie Partenariale, Fongecif Grand-Est, Nancy

Guidant universitaire : Sylvain Starck, Docteur en Sciences de l'Education, Faculté de Lettres, Nancy

Septembre 2019



**« L'incertitude est de tous les tourments le plus  
difficile à supporter. »**

**Alfred de Musset, La Confession d'un enfant du siècle.**

## REMERCIEMENTS

Je dédie cette étude à la mémoire de mon fils vers qui je me tourne quand les forces pour continuer me manquent, après deux années d'études éloignée de ma fille. Et je mets celle-ci à l'honneur car c'est cet être si cher à mon cœur qui me permet de déployer cette force.

Ce travail ne peut être réalisé sans échanges, controverses et collaborations avec notre cercle professionnel et familial à qui je voudrais témoigner toute ma gratitude.

Je voudrais tout d'abord remercier M. Sylvain Starck, qui a su me guider sans pour autant me diriger grâce à une vision plus large du problème. L'ampleur de ses connaissances sont venues éclairer les entrées possibles pour traiter le sujet. Grâce à lui, j'ai pu élever ma perception du problème envisagé dans cette étude.

Il m'a donné confiance en me faisant comprendre que j'avais toutes les compétences pour *voler* seule après quelques temps d'échange. Son attitude envers moi m'a permis de puiser dans mes propres ressources et me rend d'autant plus fière du chemin parcouru.

Je désire également remercier Isabelle Houot, responsable du master F2TD, qui a su m'aider à traverser quelques petites tempêtes durant mon parcours. Elle m'a rassurée en étant à mon écoute et en me motivant, comme à son habitude tout au long de ma formation.

Je tiens à témoigner ma reconnaissance auprès de toute l'équipe pédagogique et aux assistantes de formation pour leur engagement envers nous.

Je remercie le Directeur du Fongecif Grand-Est, M. Rémi Lemaire pour m'avoir accueilli dans sa structure.

J'adresse mes sincères remerciements à mon tuteur de stage, M. Lionel Lemaire pour m'avoir confié un projet dans lequel j'ai pu m'émanciper car il m'a laissé toute latitude pour le mener en toute autonomie.

Je tiens à exprimer toute ma reconnaissance au président du Fongecif Grand-Est, M. Gilbert Pexoto pour avoir soutenu et valorisé mon travail, ainsi qu'à Mme Evelyne Dray-Maillot, directrice Gestion et fonction support.

Je suis reconnaissante envers toutes les personnes qui se sont prêtées *au jeu* des interviews avec tant d'implication.

Je n'oublie pas l'ensemble du personnel du Fongecif Grand-Est pour leur accueil ainsi que mes collègues étudiants, qui pour certains ont réellement été bienveillants et m'ont été d'une grande aide.

Je tiens à remercier spécialement Jacqueline Nivelet, Catherine Casalini et Graziella Ukala-Flores, anciennes camarades de licence LMFA et DURF, pour leur investissement et leur soutien.

Je souhaite remercier mes proches, amis, famille et employée d'avoir soutenu ce projet, en épaulant mon mari et moi-même. Avec une dédicace toute spéciale pour ma maman qui œuvre pour ma fille au quotidien.

Un grand merci à mes cousines Céline, Maryline et Pamela ainsi qu'à mes amis Mireille, Peggy et Italo pour leur soutien indéfectible.

Enfin j'adresse un remerciement tout particulier à mon très cher mari, lui qui sait trouver les bons mots en toute circonstance et me permettre de garder confiance. Il est mes épaules, mon roc sur qui je peux m'appuyer et un papa admirable pour ma fille. Merci à lui d'avoir libéré mes pensées que j'ai pu consacrer à ma formation.

## SOMMAIRE

REMERCIEMENTS.....	4
SOMMAIRE.....	6
INTRODUCTION.....	9
PREMIERE PARTIE : CADRE DE L'ETUDE.....	11
I. Une structure et un environnement en mouvement.....	11
1. Une histoire au rythme des volontés politiques.....	11
2. Un cadre juridique partagé entre paritarisme et association.....	13
1) La gouvernance.....	14
2) Le bureau.....	14
3) La direction.....	14
3. Le financement.....	15
4. D'un modèle organisationnel adhocratique à un modèle décomposé en divisions. Quelles observations ?.....	16
5. Des missions rediscutées.....	20
II. Le conseil en évolution professionnelle, une déclinaison du congé individuel de formation.....	22
1. Une pratique orientée par le CIF.....	23
2. Le futur public envisagé.....	24
III. Ma mission de stage reflet de l'organisation actuelle.....	24
DEUXIEME PARTIE : DE LA PROBLEMATISATION A LA THEORISATION.....	26
I. Quand problématique et hypothèses viennent interroger quelle est la marge de manœuvre restante pour l'individu.....	26
1. Mon cheminement depuis ma question de départ.....	26
2. Mes hypothèses.....	28
II. Cadre conceptuel et théorique.....	29
1. Le processus de renormalisation.....	29
1) Pourquoi des normes rediscutées.....	30

2)	L'ergologie comme approche de l'activité humaine .....	31
2.	La limite de la « marge de manœuvre ».....	33
1)	L'usage de soi au service du collectif.....	34
2)	La considération des risques psychosociaux par les organisations .....	35
3)	Quelle conduite en période de changement ? .....	37
4)	Accompagner les transformations .....	38
3.	Quelle perception identitaire en période de transition ? .....	40
	TROISIEME PARTIE : MES DEMARCHES POUR MENER MON ETUDE .....	43
I.	Le cadre d'étude .....	43
II.	Le cadre conceptuel .....	44
III.	Une observation des documents pertinents.....	45
IV.	Mes entretiens de recherche : choix des acteurs et adaptation du questionnement .....	46
V.	Analyse et interprétation des entretiens .....	48
	QUATRIEME PARTIE : PRÉSENTATION ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS .	
	.....	51
I.	Changement et activité .....	51
1.	Une fusion selon deux angles de vue .....	51
1)	Du point de vue des opérateurs .....	51
2)	Du point de vue des encadrants intermédiaires .....	53
2.	Une attraction pour l'activité remise en question .....	57
3.	Un changement d'accompagnement et un public changeant .....	60
II.	Une conduite du changement à vue .....	62
1.	Augmentation, précipitation et qualité ?.....	62
2.	Une stratégie variable, soumise aux décisions des politiques.....	65
3.	Une gestion des ressources humaines orientée employabilité .....	67
4.	Un management qui se discute.....	68
5.	Le dialogue social, un outil fondamental du changement.....	71
6.	« La liberté de choisir », un titre de loi trompeur ?.....	74

7. Une réactivité entravée par la démarche qualité .....	75
III. La cohésion comme stratégie collective .....	76
IV. Une activité pas toujours en santé .....	80
1. Une qualité de vie au travail ébranlée .....	80
2. Travail et santé, un équilibre fragilisé.....	83
3. Un rapport vie professionnelle et vie personnelle compliqué.....	87
4. Quelles répercussions sur la santé.....	90
V. Mécontentement et engagement .....	92
1. La contribution un moyen pour se projeter .....	93
2. Rester engagé, un défi.....	95
3. Incertitude et opportunités ne sont pas antagonistes .....	96
4. Quelles attitudes annoncent le désengagement ?.....	97
VI. Pouvoir d’agir ou pouvoir subi ? .....	98
1. La norme comme repère .....	98
2. L’adaptation, simple réaction au dérangement .....	99
3. La relation au changement, une question de personnalité ?.....	102
4. La marge, un retranchement nécessaire .....	103
COMPREHENSION DE L’ETUDE ET POSITIONNEMENT PROFESSIONNEL.....	106
I. Que retirer de mes interrogations et de ma démarche ?.....	106
II. Quels changements sur mon positionnement professionnel .....	108
CONCLUSION.....	111
BIBLIOGRAPHIE.....	114
SITOGRAFIE .....	115
ANNEXE 1 .....	116
TABLE DES MATIERES .....	117
LISTE DES TABLEAUX D’ANALYSE DES DONNÉES .....	120
TABLE DES SIGLES .....	121
4 <sup>ème</sup> DE COUVERTURE.....	122

## INTRODUCTION

Parce qu'elles répondent à des besoins sociaux nouveaux ou insatisfaits, liés aux contraintes environnementales et sociétales, les politiques publiques d'innovation sociale figurent comme facteurs de développement durable. Le changement passe par différentes phases d'émergence, d'expérimentation, de diffusion et d'évaluation. Ainsi les acteurs intermédiaires concernés par ces démarches vivent-ils au rythme des décisions et initiatives politiques. Il leur faut appréhender le renouvellement des modes d'action et requestionner leur organisation pour s'inscrire dans cette entreprise d'innovation attendue des politiques sociales.

Dans ce contexte, le Fongecif Grand-Est (FGE) est un acteur pivot pour la mise en place d'un nouveau dispositif de reconversion professionnelle appelé *Compte Personnel de Formation de Transition Professionnelle* (CPF TP). Il s'est vu confier pour l'année 2019 la gestion transitoire des *Commissions Paritaires Inter-Régionales* (CPIR) vouées à remplacer le service *instruction* des Fongecif. Le FGE sera durant cette transition en charge de l'analyse des projets professionnels des salariés en poste ou démissionnaires. On sait par ailleurs que les Fongecif restent les opérateurs du *Conseil en Évolution Professionnelle* (CEP) de ces mêmes bénéficiaires jusqu'au 31 décembre 2019, mais compte tenu des conditions de l'appel d'offres pour cette mission, ils ne pourront pas poursuivre au-delà de cette date. Le personnel en charge de la partie conseil est donc voué à être congédié tandis que celui qui mène l'instruction reste en suspens. Seule une partie d'entre eux sera affectée dans les CPIR.

Bien que marquée par une démarche coopérative et participative fondée sur des priorités émergentes, l'innovation sociale en recherchant une interaction des acteurs du territoire provoque dans son sillage un changement de paradigme des modes de fonctionnement. Dès lors, lorsque ces changements se succèdent et viennent métamorphoser les organisations, certaines étapes nécessaires à l'appréhension de ce nouvel environnement ne peuvent avoir lieu. Par conséquent, l'ensemble des personnes concernées par la transition ne peuvent assimiler ou comprendre la situation dans laquelle elles sont impliquées.

Dans ce mémoire, je porterai donc l'attention sur l'individu pris au cœur des bouleversements que connaissent les structures soumises à la volonté politique d'innovation sociale. Même si l'objectif essentiel de celles-ci est de répondre aux besoins sociaux insatisfaits, je m'intéresserai plutôt aux conséquences de la réorganisation pour les personnes qui les vivent.

Je développerai donc dans une première partie le cadre de l'étude avec le contexte historique et les enjeux actuels pour le Fongecif Grand-Est.

Dans la deuxième partie, je présenterai mon cheminement et les questionnements qui m'ont menée à ces interrogations, en mettant l'accent sur les éléments déclencheurs, ainsi que les liens entre problématiques et hypothèses. Cela implique de faire appel à des références conceptuelles et théoriques pour étayer notre compréhension de la situation.

La troisième partie sera consacrée à mes démarches pour aboutir à l'écriture de mon étude.

Dans la quatrième partie, je présenterai et interpréterai les résultats d'analyse des entretiens. Nous verrons que les thèmes qui émergent du terrain traitent des effets du changement sur l'activité, sur l'accompagnement de la transition, la cohésion, la santé, les réactions des personnes et leur faculté à s'accommoder de la situation.

Je finirai en proposant de faire un point sur ma posture professionnelle, en relevant les freins et les améliorations envisageables, puis je rapprocherai mes hypothèses de la théorie et des résultats.

Il convient pour commencer de comprendre l'organisation du Fongecif Grand-Est et son évolution. C'est en effet dans ce contexte bousculé par les changements politiques successifs qu'une étude des modifications organisationnelles et des réorientations stratégiques trouve tout son intérêt. Aussi nous faut-il connaître la structure avec son historique et ses modes de fonctionnement, et plus particulièrement l'offre de service du conseil en évolution professionnelle sur lequel porte l'innovation attendue des politiques sociales pour les salariés en emploi.

Nous terminerons par ma mission au sein de cet établissement qui est une illustration de ce qui peut être également rediscuté en fonction des réorientations et des enjeux.

## **I. UNE STRUCTURE ET UN ENVIRONNEMENT EN MOUVEMENT**

Association privée et paritaire, le Fongecif Grand-Est a dû faire face à nombre de revirements politiques. Cependant, depuis la fusion des régions dans le cadre de la loi NOTRe en 2015, il a dû envisager une restructuration en profondeur. Et c'est en 2018 que l'existence même de l'organisation a été mise sur la sellette. Il est donc nécessaire d'en comprendre l'histoire, le cadre juridique, le financement, le mode de fonctionnement et les missions pour saisir toutes les répercussions de ce changement majeur.

### **1. Une histoire au rythme des volontés politiques <sup>1</sup>**

Les partenaires sociaux, en imaginant en **1971** le droit pour les salariés de prendre l'initiative de se former, appelé Congé Individuel de Formation (CIF), ont instauré une véritable culture qui est très prégnante encore aujourd'hui au sein des Fongecif.

Appelé congé individuel de formation (CIF), ce dispositif a été remanié à trois reprises, une première fois pour le définir juridiquement avec la loi n° 66-892 du 3 décembre 1966 d'orientation et de programme sur la formation professionnelle, une deuxième fois suite à la loi « *Delors* » du **16 juillet 1971** portant sur l'organisation de la formation

---

<sup>1</sup> Livret d'accueil du Fongecif Grand-Est

professionnelle continue dans le cadre de l'éducation permanente et une troisième fois en 1983 avec la création de structures paritaires dédiées, les Fongecif et OPACIF.

C'est à compter de la loi Delors de 1971 que les *Fonds d'Assurance Formation* (FAF), les *ASsociations de FOrmation* (ASFO) et le *plan de formation des entreprises* ont été créés. Ceci résultait de la volonté commune des partenaires sociaux qui, depuis la loi du 3 décembre 1966, cherchaient à concrétiser ce droit à la formation professionnelle. Le CIF était alors devenu un droit concret géré paritairement.

Cette concrétisation du CIF fut concomitante à l'arrivée de la gauche au pouvoir, en 1981, et plus spécifiquement à la volonté d'une concertation en amont de la réforme de la formation professionnelle par le ministre Marcel Rigout. C'est cette concertation qui a abouti à la négociation d'un avenant à l'Accord National Interprofessionnel (ANI) sur la formation, permettant la fondation des Fongecif et des OPACIF.

Dès lors, le CIF, la gestion paritaire des ressources mutualisées, l'information et le conseil seront considérés comme consubstantiels.

S'en sont suivis nombre de déclinaisons, sous forme de nouveaux dispositifs en complément du CIF, avec en **1991** l'apparition d'un nouveau congé de formation, d'un congé bilan de compétences et l'ouverture des droits au CIF pour les contrats à durée déterminée (CDD). **2002** fut marquée par l'instauration d'un congé permettant une validation des acquis de l'expérience, la VAE. Celle-ci fut renforcée par l'Accord National Interprofessionnel (ANI) et la loi de 2004 sur le Droit Individuel à la Formation (DIF), avec l'entretien professionnel et un versement pour la formation des salariés par les entreprises de 0,2% de leur masse salariale.

Le **24 novembre 2009**, suite à la loi 2009-1437 relative à l'orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie axée sur l'ANI du 5 octobre 2009, furent créés principalement le FPSPP (Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels) et la formation hors temps de travail (FHTT). Furent également mis en place, un passeport « orientation/formation » et un « droit à l'orientation », ainsi que la portabilité du DIF.

Autre date marquante, la naissance du Compte Personnel de Formation (CPF) et du Conseil en Évolution Professionnelle (CEP) le **11 janvier 2013** fit suite au nouvel ANI pour un nouveau modèle économique et social au service de la compétitivité des entreprises et de la sécurisation de l'emploi et des parcours professionnels des salariés. Pour les moins de trente ans, les conditions d'éligibilité pour le CIF-CDD ont de surcroît été élargies.

La **Loi NOTRe** du **7 août 2015** figure comme un premier grand bouleversement organisationnel pour le Fongecif Grand-Est, avec, le **5 décembre 2016**, la signature d'un traité de fusion par les présidents et les membres des conseils d'administration des Fongecif Alsace, Lorraine et Champagne-Ardenne. S'en est donc suivi la création du Fongecif Grand-Est au **1er janvier 2017** par voie de fusion création. Cette fusion, en regroupant trois pôles territoriaux, a donné lieu à une réorganisation interne des directions subsidiaires et des rôles attenants, avec la nomination d'un seul directeur Grand-Est parmi les trois anciens directeurs de pôles.

La signature de l'ANI du **22 février 2018** pour l'accompagnement des évolutions professionnelles, l'investissement dans les compétences et le développement de l'alternance, vint remettre en question l'existence des Fongecif, désormais contraints de répondre aux appels d'offres régionaux selon des modalités d'évaluation à définir dans un futur cahier des charges.

S'ensuit, le **5 septembre 2018**, la loi relative à « *la liberté de choisir son avenir professionnel* », qui annonçait une refonte des services et de l'organisation des Fongecif.

## **2. Un cadre juridique partagé entre paritarisme et association**

Le Fongecif Grand-Est (FGE) est une association privée et paritaire à but non lucratif agréée par l'État et constituée pour une durée indéterminée. Elle est régie par l'article 1<sup>er</sup> de la loi de 1901, qui régit les formes d'action collective permettant à ses membres de mettre en commun leurs connaissances et leurs activités et qui n'a pas pour but la recherche de bénéfices pécuniers à partager entre ses membres.

Son organisation particulière, avec une gouvernance, un bureau et une direction, donne à voir l'implication de chacun dans les différentes décisions stratégiques à prendre.

### 1) La gouvernance

Créée sous l'impulsion des partenaires sociaux, l'association comprend en son sommet stratégique un comité d'administration (CA) paritaire. Cette instance décisionnelle est composée de représentants des salariés et des employeurs à parts égales, au nombre de vingt membres titulaires et dix suppléants. Les membres titulaires se répartissent comme suit au sein du CA : pour les organisations d'employeurs, le Mouvement des Entreprises de France (M.E.D.E.F) dispose de six membres, la Confédération des Petites et Moyennes Entreprises (C.P.M.E) en a trois et l'Union des entreprises de proximité (U.2.P) n'en a qu'un.

Les organisations de salariés sont représentées par deux membres de chacun des principaux syndicats : la Confédération Française Démocratique du Travail (C.F.D.T.), la Confédération Française des Travailleurs Chrétiens (C.F.T.C), la Confédération Française de l'Encadrement – Confédération Générale des Cadres (C.F.E.-C.G.C.), la Confédération Générale du Travail (C.G.T.) et la Confédération Générale du Travail - Force Ouvrière (C.G.T.-F.-O.).

*« Le paritarisme assure le respect des intérêts complémentaires des salariés et des employeurs à travers la recherche d'un consensus paritaire. » (Luttringer, 2013)*

### 2) Le bureau

Comme dans toute association, c'est le bureau qui met en œuvre les décisions du conseil d'administration et assure le suivi de leur exécution. Il a également pour mission de préparer les réunions du CA, de proposer le budget, d'établir un rapport de gestion pour le CA, de régler les affaires courantes entre deux CA et d'en rendre compte. Enfin, c'est lui qui déclenche en cas d'urgence une réunion extraordinaire du CA.

Il est composé d'un président et d'un vice-président, d'un trésorier et d'un trésorier adjoint et d'un secrétaire, épaulé par un secrétaire adjoint. Le président, le trésorier adjoint et le secrétaire sont obligatoirement du même collège, et le vice-président, le trésorier et le secrétaire adjoint de l'autre collège.

### 3) La direction

Le directeur du Fongecif Grand-Est intervient en appui de la gouvernance paritaire. Il assure la gestion administrative et comptable du Fongecif.

Ses prérogatives sont vastes, toutefois on notera que c'est lui qui a la responsabilité du personnel et qui en assure la gestion, qu'il exécute les décisions du CA et qu'il a la capacité de représenter l'organisme dans les instances extérieures. Il doit toutefois en rendre compte au CA.

L'ensemble de ses missions ont été validées par le CA et sont précisées dans une lettre de mission.

### **3. Le financement**

En tant qu'organisme paritaire collecteur agréé pour le financement du congé individuel de formation, le Fongecif Grand-Est bénéficie comme les autres organismes paritaires collecteurs agréés d'une dotation de fonds mutualisés au titre de la masse salariale répartis par le FPSPP (Fonds Paritaire de Sécurisation des Parcours Professionnels) dans le cadre de la loi n° 2014-288 du 5 mars 2014.

Ainsi a-t-il bénéficié pour l'année 2017 d'une dotation de 56 702 682 €. Sur la même période, il a engagé 60 627 723 € pour la mise en œuvre des dispositifs pour la formation des salariés actifs. Le fonctionnement de la structure représente environ 9 % de la dotation du FPSPP. Ce montant est négocié auprès de la DGEFP (Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle) sous la forme d'une convention d'objectifs et de moyens.

La différence entre les ressources et les frais engagés s'explique par des abondements externes permettant d'alimenter la formation des actifs. S'inscrivent dans cette démarche par le biais de conventions, le Conseil Régional Grand Est (CRGE) pour la mise en œuvre d'initiatives de développement. De la même façon, le FPSPP finance le fonctionnement de projets fléchés à son initiative. L'AGEPIH (Association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des handicapés) quant à elle vient abonder les dossiers de CIF pour des salariés en situation de handicap.

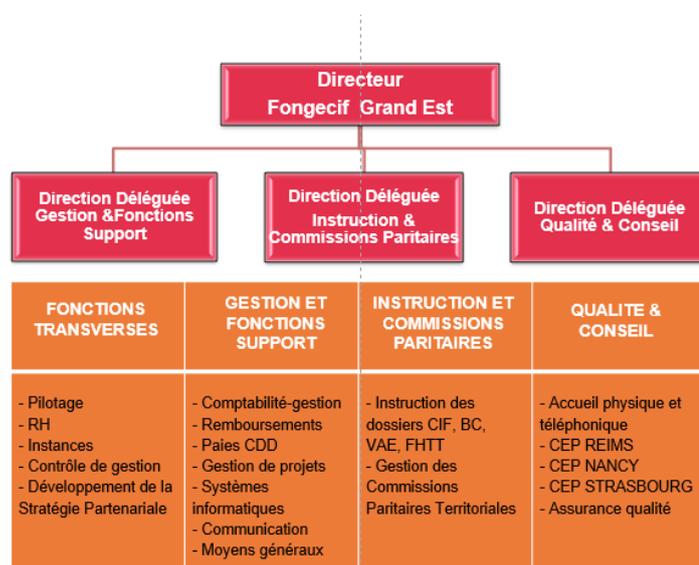
Selon les cas, nombre de dossiers peuvent également être abondés par les entreprises, les OPCA (hors convention) ou le CPF (Compte Personnel de Formation).

#### 4. D'un modèle organisationnel adhocratique à un modèle décomposé en divisions. Quelles observations ?

Chaque Fongecif du Grand-Est répondait avant la loi NOTRe à un modèle organisationnel propre. Pour Nancy, selon la typologie de Mintzberg, il s'agissait davantage d'un modèle adhocratique avec un management participatif, donnant lieu à une compréhension simple et instantanée de l'ensemble du contexte de l'époque pour tout le personnel. Ce type d'organisation et de management permettait d'apporter des réponses rapides aux sollicitations des salariés et de la structure. Or depuis le regroupement des pôles de Strasbourg, Nancy et Reims, le Fongecif Grand-Est est devenu une organisation bien plus complexe, comme l'illustre l'organigramme ci-après :

Organigramme du Fongecif Grand-Est au 30 novembre 2018<sup>2</sup>

Organigramme simplifié :



La première stratégie affichée par le CA au moment du regroupement des régions suite à la loi NOTRe a été de ne pas licencier. Cela ne fut pas sans conséquence.

<sup>2</sup> Annexe 1 : Organigramme du Fongecif Grand-Est au 30 novembre 2018

Pour conserver l'ensemble du personnel, les niveaux hiérarchiques intermédiaires ont été multipliés. L'organisation est aujourd'hui décomposée en divisions, avec un management toujours basé sur un système ouvert mais avec une approche plus rationnelle. Avec la distance, la diminution des forces exercées par les différentes directions rend le management plus directif. Ceci pour définir un plan de contingences permettant normalement de manager les risques.

Bien qu'incontournable, cette modélisation vient diminuer l'efficacité de la structure par des lourdeurs administratives induites, qui engendrent une lenteur des décisions et donc des interventions. Ce ralentissement est encore accentué par la création de postes intermédiaires, permettant de replacer chacun selon son niveau et son ancienneté. Ce nouvel organigramme a eu pour conséquence de créer de nouveaux liens de subordination, engendrant un ralentissement dans les décisions, des désaccords récurrents et des dissonances dans les *timings* attendus. Ces conduites vont dès lors à l'encontre des orientations de l'organisation qui se veut réactive dans le service aux bénéficiaires. La structure étant certifiée, elle doit se conformer à une charte de qualité.

Bien que formalisé par la norme AFNOR, le sens de circulation de la communication connaît quelques écueils ce qui, dans un contexte devenu incertain, vient fragiliser le cadre d'activité du personnel, d'autant plus que cette nouvelle structuration est jeune et complexe. A qui s'adresser pour simplifier des démarches rendues complexes par le contexte ? Aux personnes physiquement présentes sur le même pôle, et avec lesquelles on avait l'habitude de travailler ? ou à celles que désigne désormais le règlement, mais qui se trouvent parfois sur un autre pôle ?

Pour mieux comprendre ce qui peut se jouer dans un organigramme et en identifier les enjeux, Fernando Gastal de Castro et Patricia Guerrero l'analysent du point de vue de la sociologie clinique, en faisant appel à un procédé dont le jeu de mot est évocateur d'un organigramme imposé. Ainsi appelé

*« organidrame, [ce] dispositif méthodologique [a] pour fonction de travailler en profondeur sur les liens qui existent entre d'une part, les conflits vécus par les différents acteurs de l'organisation et d'autre part, les logiques organisationnelles et structurelles de ces conflits. Il permet d'explorer les liens entre les conflits psychiques et les conflits sociaux, notamment dans des situations de travail. » (Gastal de Castro & Guerrero, 2013, p. 219)*

Appuyé sur deux pratiques, celles du psychodrame et du théâtre-forum, cet outil permet d'interroger ce que le psychanalyste Donald Winnicott appelle « *l'aire intermédiaire* » (Gastal de Castro & Guerrero, 2013, p. 220). C'est dans cet espace que les éléments intérieurs et extérieurs à la relation sont intégrés et jouent donc un rôle prépondérant lorsque l'individu se trouve *transplanté*, tel un organe, dans un autre corps avec lequel il doit pourtant fonctionner, par exemple dans un autre service. Le poste occupé ferait figure d'aire transitionnelle située entre le subjectif et ce qui est perçu objectivement. Ainsi l'*organidrame* permettrait-il de « *construire un espace transitionnel* » (Gastal de Castro & Guerrero, 2013, p. 220) en faisant appel à cette aire intermédiaire qui « *permet d'unifier les réalités intérieures et extérieures, du côté de l'éprouvé et du côté des logiques organisationnelles et institutionnelles.* » (Gastal de Castro & Guerrero, 2013, p. 220)

Il est alors intéressant de faire apparaître grâce à cet outil « *des situations conflictuelles répétitives, rencontrées dans une organisation en impliquant l'ensemble des acteurs concernés dans les situations réelles.* » (Gastal de Castro & Guerrero, 2013, p. 220) Or les transformations organisationnelles profondes viennent perturber la perception de ce qui appartient à la subjectivation et donc à l'état de conscience (inconfort, discorde, estime de soi...), l'objectivation et donc le rapport aux éléments extérieurs à soi (coordination inhérente aux enjeux de l'organisation) « *et enfin le registre sociétal macro et socio-économique, [ici les enjeux liés aux innovations des politiques sociales] (à la fois au plan des représentations et valeurs véhiculées au niveau collectif, mais également au plan des déterminants sociaux à l'œuvre)* » (Gastal de Castro & Guerrero, 2013, p. 220).

Si l'*organidrame* fait appel à deux pratiques, on notera toutefois que la théâtralisation révèle ce qui se joue entre le psychisme et le social car l'espace dédié à ce « *jeu théâtral* » n'est « *ni interne ni externe* ». Partant de ce constat, il est alors intéressant de retenir qu'un conflit peut se dénouer en faisant rejouer la ou les scènes conflictuelles dans un espace neutre. Bien menée, cette pratique devrait amener les équipes à se repositionner en fonction des orientations successives prises par l'organisation, et à mettre fin à la récurrence des conflits. On retiendra finalement que les désaccords issus d'un modèle organisationnel sont la résultante d'une « *non prise*

*en compte* » des dimensions sociales mais aussi historiques, qui permettrait de dépasser les blocages davantage psychiques.

On comprendra dès lors que seul le tout récent service du *Développement, de l'Innovation et de la Stratégie Partenariale* (DISP) soit plus ou moins épargné car il est directement rattaché au directeur. Cependant, dès lors qu'un projet fait intervenir divers services, certaines directions intermédiaires tardent à répondre, voire ne répondent pas du tout aux sollicitations du service DISP. Rappelons que ces sollicitations émanent de besoins recensés pour l'aboutissement d'un travail qui se veut être en co-construction. Ce fut par exemple le cas pour les projets de « rencontres citoyennes territoriales » où certains mails sont restés sans réponse.

Les personnes sollicitées ne s'y inscrivent-elles pas ? Est-ce la perspective de ces projets dont elles ne saisissent pas l'intérêt dans une période où tout est incertain ? Et pourtant les projets menés par ce service se veulent collaboratifs.

A présent le Fongecif Grand-Est connaît au même titre que ses homologues régionaux, une période d'incertitude suite à la loi du 5 septembre 2018 relative à la liberté de choisir son avenir professionnel. Dans un cadre encore flou en l'absence de décret d'application, les salariés en viennent à créer des outils d'échange de pratiques informels, comme le réseau Fongecif Facebook appelé « gens de bonne volonté ». Ainsi, en s'appuyant sur leur expérience et en échangeant entre eux, les opérateurs fabriquent du contexte pour vivre une situation sans la subir, de façon à ce que les travailleurs se reconnaissent dans leur pratique. (Clot, De l'analyse des pratiques au développement des métiers, 2007)

L'organisation Grand-Est n'étant pas encore tout à fait adoptée dans les usages, on peut observer un retour aux anciennes habitudes, qui permettent aux employés de se retrouver dans un certain confort afin de se prévaloir d'une situation aux contours trop flous. Serait-ce cet espace d'expérimentation intermédiaire qui serait mis à mal par un passage trop rapide de l'objet de transition ? Objet qui selon Donald Winnicott permet normalement d'entrer dans un « *champ d'expérience* » permettant d'intégrer le discours dans les faits.

## 5. Des missions rediscutées

Jusqu'en février 2018, le Fongecif a connu nombre d'évolutions, chacune permettant de parfaire l'offre de service dispensée par le biais du Conseil en Evolution Professionnelle et du Congé Individuel de Formation. Or la loi du 5 septembre 2018 vient littéralement bouleverser l'organisation mais aussi l'offre de service elle-même.

Plusieurs changements sont envisagés pour cet acteur jusqu'alors reconnu comme un des incontournables de la formation continue.

Ne faisant plus partie des *big five* comme on les appelait dans l'usage, c'est-à-dire des cinq grands acteurs du conseil en évolution professionnelle, le Fongecif a dû se préparer à répondre à l'appel d'offres de France Compétence, prévu pour mai 2019. Pour cela il a tout d'abord fallu attendre la parution du cahier des charges du futur CEP, afin de mettre en adéquation les compétences du Fongecif avec les orientations citées dans ce dernier.

Cependant la parution de l'appel d'offres aura un retentissement inattendu car la structure qui sera retenue en septembre 2019 n'est pas paritaire. Cela a définitivement scellé le sort de l'offre de service du conseil en évolution professionnelle du Fongecif, voué dès lors à disparaître avec la structure au 31 décembre 2019.

Quant au CIF, celui-ci a disparu pour être remplacé par le compte personnel de formation de transition (CPF TP). Il sera géré par les futures CPIR (Commissions Paritaires Interprofessionnelles Régionales) qui seront composées pour partie du personnel des services instructions et gestion et en partie également du CA des Fongecif régionaux à compter du 1<sup>er</sup> Janvier 2020.

L'innovation sociale impulsée par les politiques publiques déclenche donc un enchaînement de modifications venant déséquilibrer le tissu social. L'élaboration d'une nouvelle norme « *passé [toutefois] par des marchandages et des compromis dans lesquels s'englué l'ardeur réformatrice.* » (Chevallier, 2005/3 N°115, p. 385) Ces consensus en limitant la refonte totale ne permettent pas de faire fi des construits passés. « *La politique publique sera [donc] relue et réinterprétée à travers [ces] compromis négociés entre acteurs administratifs et sociaux sur les conditions de son application ; les stratégies d'« accommodation » et d'« adaptation » utilisées infléchiront*

*le contenu des politiques, en fonction des difficultés rencontrées et des échecs subis ».*  
(Chevallier, 2005/3 N°115, p. 385)

L'ensemble de ces contributions s'inscrit dans une forme de préparation du collectif au changement attendu. Ces démarches qui viennent ralentir le processus permettent au collectif de s'imprégner des attentes du changement. Appelée « *gestion incrémentale* », ce pas-à-pas laisse les acteurs mesurer toutes les dimensions du bouleversement engendré. Cependant certaines politiques publiques sont rattachées au contexte politique, essentiellement en période de changement de gouvernement. Naissent alors des propositions de campagne électorale en rupture avec le passé avec une temporalité souvent accélérée. Ainsi il devient nécessaire d'identifier et de formaliser les lacunes des gouvernements précédents, tout en désignant le responsable afin de faire exister ces manquements et d'y adjoindre des solutions.

On comprendra alors qu'une expérimentation de ce type entraîne une mise à l'épreuve pas forcément préparée. Plusieurs combinaisons sont possibles, mais comme le souligne Chevallier, « *dans tous les cas, la logique est la même : l'expérimentation est conçue comme un levier de promotion et d'apprentissage du changement social.* »  
(Chevallier, 2005/3 N°115, p. 390)

Partant de là on comprendra mieux les interrogations restées en suspens, car si le CA et les services de gestion et d'instruction rejoignent les CPIR, qu'en sera-t-il des autres services ? Comment est envisagée la future structure qui devra accueillir les conseillers en évolution professionnelle ? La culture du CEP instaurée par l'histoire des Fongecif pourra-t-elle être conservée ? Quelle est la stratégie envisagée par le CA pour mener cette organisation pendant cette phase tumultueuse ?

Ainsi comprend-on mieux les incertitudes et les questionnements des acteurs soumis au changement envisagé par les politiques publiques. Cela s'illustre parfaitement dans le cas de l'offre de service du FGE en termes de conseil en évolution professionnelle, car les bénéficiaires étant dans l'attente de réponses, les conseillers se doivent d'apporter les renseignements attendus. Ainsi, sans une vision immédiate des nouvelles pratiques attendues, ces professionnels doivent mobiliser leurs compétences et leurs pratiques antérieures pour répondre au mieux aux personnes qu'ils ont en face d'eux.

## II. LE CONSEIL EN EVOLUTION PROFESSIONNELLE, UNE DECLINAISON DU CONGE INDIVIDUEL DE FORMATION

Jusqu'à la fin du troisième trimestre 2018, le CEP du Fongecif découlait du CIF. Ce dernier à l'origine de la création des Fongecif a marqué l'accompagnement d'une véritable philosophie. Ainsi le conseil en évolution professionnelle dispensé par les conseillers de cette association était basé sur la co-construction sans contrainte de temps. Aussi l'objectif était basé sur un échange permettant de faire évoluer la réflexion du bénéficiaire tout au long de son parcours. Destiné aux salariés en emploi, ce dispositif permettait d'évoluer professionnellement en se qualifiant ou en se reconvertissant avec pour dessein une promotion sociale, en prenant en charge la formation et les revenus, quelle que fût la taille de l'entreprise dont le salarié était issu : « *Chacun donne en fonction de ses moyens et reçoit en fonction de ses besoins* ». <sup>3</sup>

Ce dispositif ayant disparu pour être remplacé par le CPF de transition professionnelle au 1<sup>er</sup> Janvier 2019, il ne permet donc plus de financer le CEP selon les valeurs des Fongecif jusqu'alors. La philosophie de cette offre de service entendait être sans limite de temps consacré au suivi du parcours des salariés. Cette façon d'envisager le suivi des salariés tout au long de leur changement de parcours professionnel s'était imposée comme une culture du conseil, véritable signature du Fongecif.

Ainsi cette offre de service telle qu'elle est dispensée jusqu'à présent est remise en question par l'appel d'offre, car elle n'est plus incluse dans l'enveloppe globale rattachée au congé individuel de formation. Cela implique pour le futur acteur retenu de rentabiliser ce service destiné aux salariés en emploi qui dépendra de la dotation de France Compétence.

Cela demande de s'intéresser aux nouvelles orientations de l'offre de service de conseil en évolution professionnelle, tout en envisageant le public qui sera implicitement associé dans le cadre financier imposé par la dotation.

---

<sup>3</sup> [https://www.jml-conseil.fr/wa\\_files/79\\_20les\\_20Fongecif\\_20ont\\_2030\\_20ans.pdf](https://www.jml-conseil.fr/wa_files/79_20les_20Fongecif_20ont_2030_20ans.pdf)

## 1. Une pratique orientée par le CIF

La mouture du CEP 2014 identifiait trois niveaux de conseil décomposés comme suit dans le dernier rapport d'activité du Fongecif Grand-Est (2017) :

1. **Niveau 1** : « *Je me pose des questions sur mon avenir professionnel* » : « *JE M'INFORME* »
2. **Niveau 2** : « *vous voulez être conseillé(e) pour évoluer professionnellement ?* » : « *JE ME DECIDE* »
3. **Niveau 3** : « *Vous avez un projet, vous voulez concrétiser votre démarche ?* » : « *JE ME LANCE* »

Or ces niveaux n'étaient pas forcément distincts dans les faits, ce qui est illustré par les deux figures suivantes où l'on remarque bien l'amalgame des niveaux deux et trois. Le niveau deux a souvent été inscrit *de facto* dans la démarche de financement du fait que le Fongecif était également un OPACIF et donc un financeur de la formation continue.



Cette imbrication machinale des niveaux deux et trois va demander aux conseillers de revoir leurs habitudes car seuls les deux premiers niveaux seront retenus après la disparition du Congé Individuel de Formation. On notera donc un changement pour les conseillers qui, pour répondre aux besoins des bénéficiaires en dehors du CIF, devront se détacher de cet automatisme et donc développer

essentiellement le niveau deux qui se veut être un appui dans l'évolution du parcours professionnel du salarié.

L'opérateur retenu par l'appel d'offres verra son CEP financé, or les quatre autres opérateurs n'ont pas d'enveloppe financière dédiée à ce service, ce qui vient interroger l'équité de ce service au niveau de l'ensemble des publics.

## **2. Le futur public envisagé**

L'appel d'offres dont les orientations sont définies dans le nouveau cahier des charges du CEP, est destiné à répondre aux besoins de main d'œuvre du territoire et de ses métiers en tension. Cela implique des projets et donc un panel de personnes moins éclectique qu'auparavant car seules les personnes répondant aux critères recensés pour bénéficier du CPF de Transition Professionnelle seront financées.

### **III. MA MISSION DE STAGE REFLET DE L'ORGANISATION ACTUELLE**

J'ai effectué mon stage au sein du service développement, innovation et stratégie partenariale. Ma mission de stage initiale s'inscrivait dans la préparation de la réponse à l'appel d'offres de France Compétences, avec des partenariats à imaginer pour renforcer le positionnement du Fongecif comme acteur central du CEP, mais aussi identifier des leviers pour une sollicitation du public plus large pour l'offre de service du CEP détaché du CIF.

Il m'a fallu étudier l'histoire et ses différents changements, le territoire avec ses particularités concernant les bassins d'emploi, les grandes orientations du dernier cahier des charges du CEP et les attentes de la loi du 5 septembre 2018 relative à la liberté de choisir son avenir professionnel. La publication des décrets de cette dernière ayant rythmé l'avancée de ma mission, celle-ci a de surcroit été réorientée au fur et à mesure.

D'une commande initiale d'un diagnostic exhaustif fondé sur une analyse de type PESTEL (Politique, Économique, Sociologique, Technologique, Écologique, Légal) je suis passée début janvier 2019 au pilotage d'un projet de promotion de l'offre de service CEP sur deux territoires désignés par le CA. J'ai dû alors effectuer un diagnostic territorial

permettant de cerner les acteurs et lieux pertinents pour organiser une rencontre citoyenne voulue informelle.

Après avoir rencontré certaines des futures parties prenantes, j'ai soumis l'opportunité au CA qui était de satisfaire une demande des chargés de développement concernant une rencontre avec les entreprises de ces territoires. Le CA y a trouvé un intérêt dans la mesure où il s'agissait de recenser les attentes des entreprises en termes de formation au vu des prérogatives imposées par l'État concernant la montée en compétences des salariés. Cela renvoie à une démarche voulue conjointe avec les entreprises pour répondre aux interrogations des salariés concernant leur parcours professionnel.

Au final, les revirements de ma mission témoignent des adaptations à envisager pour une organisation subissant un bouleversement de ses orientations. Ainsi on pourrait la requalifier avec une formule comme : « *que maîtriser dans un contexte incertain et en forte accélération où tout se précipite ?* », dixit mon responsable de service. Cela demande de s'impliquer pour comprendre ce qui se joue.

Certes ce contexte incertain n'était pas des plus favorables pour un stage car certains de mes travaux n'ont finalement pas été utilisés, ce qui interroge sur le travail attendu et l'intérêt porté à ma mission. Ainsi j'ai pu avoir un aperçu de ce que les salariés vivaient dans cette situation de revirements constants des différentes gouvernances. Cependant cela montre les aptitudes à envisager en tant que pilote de projet dans un pareil contexte. Ceci est loin d'être une situation unique et pourrait un jour se présenter à moi dans mes futures fonctions.

S'interroger sur les répercussions du changement au sein d'une organisation telle que le Fongecif Grand-Est conduit à se demander comment s'y adaptent les individus qui le vivent.

Il nous faut pour cela détailler ce questionnement, évoquer les points déterminants de cette évolution, valider ou invalider les idées reçues et énoncer finalement des hypothèses à partir d'analyses de terrain.

### **I. QUAND PROBLEMATIQUE ET HYPOTHESES VIENNENT INTERROGER QUELLE EST LA MARGE DE MANŒUVRE RESTANTE POUR L'INDIVIDU**

Il convient de s'interroger sur les adaptations possibles pour l'individu pris en étau entre les décisions politiques et la réorganisation envisagée au sein de la structure dont il dépend. Il est donc nécessaire d'étudier l'ensemble des bouleversements et des possibilités pour les personnes dont l'activité change de cadre.

Ainsi, on se demandera quelle place reste-t-il au libre arbitre lorsque le cadre se durcit pour répondre à de nouvelles directives plus orientées et quelles sont les incidences en termes de conduite à tenir pour les managers. Cela sans omettre de renseigner les répercussions aux plans individuel et professionnel.

#### **1. Mon cheminement depuis ma question de départ**

Mon questionnement de départ était d'ordre psychologique et portait sur les individus qui vivent une réorganisation. Or l'orientation de mon master s'inscrit finalement dans le développement des territoires en matière de travail et de formation. Interroger ce qu'engendrent les politiques sociales au niveau des acteurs intermédiaires donne à voir la problématique sous l'angle des sciences humaines : quels sont les processus en jeu pour le Fongecif Grand-Est dans une période où s'impose l'obligation de redéfinir l'activité professionnelle collective et individuelle suite aux décisions des politiques d'innovation sociales, de surcroît sur l'ensemble du territoire Grand-Est ?

Ainsi, en interrogeant ce que les individus mettent en place pour s'approprier une activité dont les normes ne sont pas forcément prescrites, car *décrets dépendantes*, nous pourrions mettre en lumière ce qui est mobilisé en termes de développement des comportements humains.

Il nous faut donc comprendre que les grands bouleversements du Fongecif Grand-Est sont à la fois structurels et surtout humains. La loi NOTRe du 7 août 2015, en imposant un regroupement des pôles territoriaux, a forcé la refonte de l'organigramme et l'uniformisation des processus. Et avant même que ce changement soit stabilisé, la loi sur « *la liberté de choisir son avenir professionnel* » du 5 septembre 2018 a éclaté le schéma de l'organisation, avec un morcèlement des services à l'échéance de fin 2019. Elle vient complètement bouleverser les paradigmes de l'offre de service de conseil en évolution professionnelle, elle-même récente (2013), du FGE en faisant disparaître le CIF.

En la soumettant à l'obligation d'un appel d'offres, on place la structure sur un siège éjectable.

Ceci laisse entrevoir une large plage d'incertitude pour l'ensemble des employés.

Comment, dans un contexte où les perspectives d'avenir sont largement rediscutées par la loi, les personnes se mobilisent-elles pour une activité aux contours flous ?

Comment dans un contexte incertain les individus utilisent-ils leurs propres compétences pour satisfaire une activité non prescrite ?

Jusqu'à où l'adaptation des personnes aux revirements perpétuels est-elle acceptable ?

Quels sont les effets de l'incertitude sur un plan humain, tant au niveau collectif qu'individuel ?

En partant de ces interrogations, plusieurs concepts deviennent pertinents à interroger comme l'ergologie, la gestion des risques psychosociaux, la conduite du changement, le management intermédiaire, l'impact sur les identités organisationnelles ou professionnelles mais également l'identité propre à l'individu. Et sans doute faudrait-il envisager d'étudier la motivation ou la démotivation si une suite devait être donnée à cette étude. Somme toute serait-il intéressant également de questionner la différence entre les hommes et les femmes, mais aussi les générations.

Pour vérifier mon questionnement, mon entretien exploratoire a été mené auprès d'une personne rattachée au service instruction car l'activité de ce service envisage à la fois une partie administrative et une autre de relation avec les bénéficiaires lors de problèmes d'enregistrement ou de règlement. De surcroît, j'ai choisi comme première personne, quelqu'un qui exerce depuis plus de cinq ans, afin d'avoir un retour sur les enjeux des deux lois précitées.

De cet entretien sont ressortis des thèmes que je n'avais pas envisagés, comme la nécessité d'échanger pour apaiser le sentiment d'incertitude, car *« parfois on a l'impression qu'ils savent et qu'ils ne veulent pas nous le dire et nous on préférerait qu'on nous dise les choses même si [...] l'avenir n'est pas aussi beau qu'on l'espérait ! »* (Interview Entretien exploratoire E1 chargé d'instruction / L. 141-143)

De même, la notion de contribution a pu être évoquée comme élément justifiant le contentement des individus, permettant leur engagement dans l'activité, d'autant qu' *« avant les choses étaient peut-être plus claires, [...] plus écrites et plus stabilisées, je dirais enfin on a contribué aussi à cela dans le sens où [...] j'avais créé un document, [...] des règles plus ou moins stabilisées que j'ai faites ensuite stabiliser par le conseil d'administration de façon à ce que l'on ait quelque chose sur quoi s'appuyer »*

Ces idées complémentaires, m'ont amenée à effectuer des recherches qui ont abouti aux notions de dialogue social et de mécontentement avec la mise en avant des concepts de défection, protestation et loyalisme d'Albert Hirschmann, complétés par le concept d'apathie de Guy Bajoit.

Ces notions ont permis d'apporter l'éclairage nécessaire à la compréhension des besoins et des réactions possibles en cas de changement.

## **2. Mes hypothèses**

Mes hypothèses envisagent davantage l'individu au centre des changements attendus par les politiques sociales. Dans le cadre de cette étude, trois hypothèses peuvent être formulées :

- La perte de repères du travail prescrit renvoie à la réappropriation du travail réel avoisinant le travail attendu.

- Dans un contexte où l'existence même de la structure est menacée, les salariés se désengagent de leurs prérogatives devenues obsolètes par la perspective rendue floue.
- Les valeurs et identités professionnelles et / ou personnelles sont fortement rediscutées, voire impactées par une situation de profonde métamorphose.

Le sujet du changement organisationnel est certes devenu coutumier mais il reste intéressant d'observer la place de l'individu dans ce phénomène de société, d'autant plus lorsqu'il est imposé par les innovations des politiques sociales. Mon cadre théorique ci-après est construit en ce sens. Mes diverses lectures scientifiques ont donné vie à mon ressenti initial et m'ont amenée à me questionner sur des éléments qui me seront très utiles dans mes fonctions futures.

## **II. CADRE CONCEPTUEL ET THEORIQUE**

Cette phase du mémoire permet de présenter et de justifier à partir des théories, des concepts apparentés et des idées préexistantes, ce qui a déjà été prouvé. Pour ce faire j'ai rapproché les théoriques d'autres contextes au processus de renormalisation de l'activité et de ses conséquences dans un contexte incertain. Ainsi, lorsque les normes sont rediscutées, la marge de manœuvre des salariés s'en trouve fortement mobilisée avec un ensemble de répercussions venant toucher le collectif et la santé des travailleurs. Aussi pour qu'il soit mieux accueilli, le changement doit être conduit et accompagné. Cependant toute transition impose des remises en question plus ou moins profondes de la part des différentes parties concernées par un remaniement. Ceci amène un raisonnement par analogie avec une mise en correspondance d'une situation antérieure au changement.

### **1. Le processus de renormalisation**

L'activité étant définie par un système de normes, lorsque ce système change, c'est tout un monde de convenances qui est à recomposer par les individus. Par conséquent, il nous faut comprendre pourquoi les personnes ont besoin de s'immiscer dans ce prescrit.

Ainsi l'étude du courant de l'ergologie nous donne à voir comment les personnes traduisent l'activité au moyen de ressources innovantes jouant un rôle dans la modification de leur professionnalité.

### 1) Pourquoi des normes rediscutées

Au cours de sa conférence de la semaine internationale de l'ergologie, le 5 mai 2014 à Strasbourg, Louis Durrive nous dit que « *l'être humain se trouve dans le champ des contraintes puisqu'il est immergé dans le monde physique et le monde social.* » (Durrive, 2015, p. 2). Ce premier monde évoque une limite mécanique avec une connotation matérielle alors que le second fait appel au comportement respectant une règle présumée qui vient organiser et même prédire les réactions aux situations. Seule la réaction individuelle à ces contraintes différencie l'activité car selon que l'on s'y conforme de façon passive ou active, celle-ci ne sera pas vécue de la même façon. Dès lors, en mesurant les obligations ainsi que tous les tenants et les aboutissants celle-ci sera alors subie ou agie. Louis Durrive illustre ce propos en citant la phrase d'Yves Schwartz devenue un symbole du phénomène de renormalisation : « *jamais un ouvrier ne reste devant sa machine en disant : je fais ce qu'on me dit* » (Durrive, 2015, p. 1) car il aura su reconnaître, évaluer et accepter les exigences de l'action à mener. Cette démarche fait écho au « *statut d'**homme normatif**, autrement dit d'être d'évaluation. Il revendique d'être capable d'apprécier une situation contraignante avant de s'engager dans une direction, ou dans une autre.* » (Durrive, 2015, p. 2) Ce statut interroge donc le degré d'implication et d'initiative que cela demande au travailleur pour rejoindre la demande initiale, « *il n'a donc pas « appliqué » la consigne, il a « rejoint » la consigne – par ses efforts, par son activité.* » (Durrive, 2015, p. 2) L'initiative, même dans les situations les plus contraignantes, reste inhérente à l'être humain qui ne saurait adopter une posture de simple scribe dont les retranscriptions se font à la lettre.

Ainsi, comme le relève Samira Mahlaoui, pour Louis Durrive l'individu au travail s'accommode des normes déterminées, en faisant appel à une forme de personnalisation de l'activité permettant de trouver une satisfaction dans son accomplissement. (Mahlaoui, 2016 n° 19 (2)) Cette conciliation lui permet de produire des alternatives correspondant à son monde de valeurs. Par conséquent, apparaît une forme d'acceptation mais aussi de contestation de ces normes, ceci pour agir efficacement sur l'aspect professionnel voire formatif de l'activité. Ce besoin de faire bouger jusqu'à parfois redéfinir le contour de la

prescription permet finalement de faire vivre les normes qui restent ainsi opérationnelles et réactualisées. Louis Durrive nomme cela la production des « *agirs efficaces* » (Mahlaoui, 2016 n° 19 (2), p. 164) et signifie également son pendant impérieux pour les individus.

Partant de là, la renormalisation permet une lecture individuelle du travail à réaliser, qui ainsi réenvisagé donne une forme de signature implicite des personnes impliquée dans l'activité. C'est pourquoi ce processus permet de prendre en compte tous les paramètres à un moment précis et de les croiser pour que les objectifs soient atteints sans que l'environnement de travail en soit bouleversé pour le collectif et l'individu lui-même. Ces décisions sont induites par ce qui définit la personne, avec l'idée de prioriser ses valeurs professionnelles mais aussi personnelles.

## 2) *L'ergologie comme approche de l'activité humaine*

Yves Schwartz nous aide à comprendre cette renormalisation grâce au courant de l'ergologie qui consiste à mettre en exergue les processus mis en jeu pour les individus. L'ergologie « *désigne [donc] une convergence de savoirs et d'analyses tournée vers l'étude de l'activité humaine* » (Hatzfeld, 2012, p. 152) dont il faut retenir comme principale théorie celle du rapport entre l'activité et la norme. « *Héritant d'un état de normes en place destinées à guider son déroulement, l'activité procède à leur mise en question et en modifie l'agencement. Cette mise en cause par une personne agissante permet de faire germer les ressources d'innovation que l'ergologie nomme réserves d'alternative.* » (Hatzfeld, 2012, p. 152)

C'est en s'appuyant sur une étude réalisée dans les années 70 sur un poste de travail à la chaîne de type taylorien, qu'Yves Schwartz montre qu'entre un travail prescrit et la réalité du travail effectué, il y a toujours une différence. La façon de réaliser la tâche demandée selon un process précis et normé et le résultat obtenu diffèrent nécessairement mais ces écarts ne sont pas identiques selon les individus.

Yves Schwartz en retire alors deux propositions : d'une part, « *le travail n'est jamais pure exécution. Et c'est fondamentalement universel* » et d'autre part, « *si l'écart est universel, il n'est jamais entièrement anticipable.* » (Schwartz & Durrive, L'activité en dialogue, Tome 2, 2009)

Citant Canguilhem, Y.Schwartz constate que chacun est créatif dans le sens où nous cherchons tous dans un milieu donné « *à renégocier notre dépendance* » (Ibid) par rapport à lui. C'est de cette manière que nous restons pleinement vivants.

Considérant en outre qu' « *une norme est rattachée à un monde de valeurs,* » (Ibid) il prend l'exemple d'une avocate ayant à défendre une présidente d'association qui avait licencié pour faute professionnelle la directrice d'un établissement de jeunes enfants. Cette avocate était déchirée intérieurement entre plusieurs normes : la valeur de justice, car elle jugeait ce licenciement abusif, et celle de protection des enfants, puisque la directrice d'établissement s'était absentée plusieurs fois sans garantir la sécurité de ceux dont elle avait la responsabilité. Elle se devait donc de défendre sa cliente d'une façon professionnelle : en s'appuyant sur les lois et normes sociales professionnelles, elle devait démontrer le bien-fondé de la décision de la présidente.

Au-delà de ce conflit intérieur, sont aussi en jeu d'autres impératifs, comme la nécessité de faire vivre son cabinet, sa famille, ses enfants... « *Il y a là une dramatique d'usage d'elle-même qui traverse l'avocate dans la façon dont elle va traiter son rapport à sa cliente.* » (Ibid.) Cette dramatique rencontre aussi celles de la présidente et de son ex-directrice. Cette situation est très éprouvante et douloureuse pour cette femme de loi. En choisissant sa norme de comportement, « *elle se choisit elle-même [...] un univers, une façon de vivre avec les autres.* » (Ibid)

Appliquer à la lettre les consignes prescrites pour élaborer une tâche nuirait donc à terme à la santé du travailleur, qui a besoin de se réapproprié lui-même le travail demandé et qui doit innover de façon à répondre à tout ce qui est déficient au niveau du contenu dans la prescription.

Obéir totalement à un travail prescrit est donc « *impossible* » et « *invivable* ». Cette introduction de soi dans le processus de travail aboutit à une renormalisation fondée sur l'unicité de chacun, ce qui conduit au final à l'élaboration d'un ensemble de renormalisations diverses et variées qui se répondent les unes les autres et créent une nouvelle histoire.

« *L'activité est [donc] contrainte à remettre sans cesse une situation en histoire.* » *C'est ce qui caractérise peut-être l'humanité qui, contrairement au milieu écologique, est la seule à produire des normes et doit sans cesse s'adapter à « un milieu qui est toujours infidèle »* (Canguilhem, le Normal et le pathologique) (Ibid.)

Les normes dépendent du milieu où elles sont nées et seront toujours secondaires par rapport aux lois physiques universelles par exemple. Cependant, elles sont nécessaires à l'organisation de la vie humaine, même si parfois elles se contredisent entre elles à des degrés

divers. Elles sont fondées sur un ensemble de valeurs. C'est « *une proposition qui se change souvent en imposition concernant la manière de vivre et de s'organiser ensemble.* » (Ibid)

Le travail, fondamental dans notre monde actuel, est « *une forme d'activité [...] où l'enchâssement des normes est probablement le plus lourd* » (Ibid), ce qui explique les difficultés qui y sont liées.

Il se produit souvent un « *débat de normes* » entre celles qui ne sont pas quantifiables et celles qui le sont. Au niveau de l'activité, un conflit peut se jouer entre les normes précédentes [« *antécédence* »] qui fondent le vivre ensemble et le présent auquel la personne doit s'adapter pour se préserver, mais aussi entre la généralité de la norme et la singularité de chaque individu [« *corps soi* »] qui va l'appliquer à sa façon dans son travail. « *Il y a usage de soi à travers la nécessité de trancher, donc de choisir, pain quotidien de toutes les activités de travail.* » (Schwartz & Durrive, L'activité en dialogue, Tome 2, 2009) Cependant il reste à noter une différence qui va jusqu'à être contradictoire selon qu'il s'agisse d'un usage de soi volontaire ou d'un usage de soi par le collectif dans un cadre normé. C'est cette accommodation qui vient parfois questionner un ensemble de valeurs, celles-ci plus ou moins ancrées chez certains individus appuieront alors leurs décisions avec plus ou moins de résistance. « *L'activité est donc définie comme une déclinaison et une réappropriation de valeurs à travers l'évaluation et le réagencement des normes pratiques. Ainsi toute activité débouche sur une réinterprétation et une recomposition des normes pratiques de l'activité, la renormalisation.* » (Hatzfeld, 2012, p. 152)

Par cette activité devenue personnelle se feront des ajustements en fonction de ses propres modes de fonctionnements, afin que les discordances relevées permettent d'appréhender toutes les facettes du métier. C'est en cela que l'ergologie joute l'ergonomie, en s'intéressant à l'activité de façon croisée avec l'ensemble des disciplines. Toutefois il est à retenir que la lutte des valeurs humaines se trouvera toujours en opposition avec les valeurs rattachées au monde de la finance, somme toute parfois nuancées.

## **2. La limite de la « marge de manœuvre »**

Lorsque le cadre de travail devient incertain, les opérateurs doivent faire évoluer leur variable d'ajustement en s'appuyant davantage sur le collectif, tout en s'y investissant de façon implicite. De nouveaux risques peuvent ainsi survenir si cette adaptation à de

nouvelles normes n'est pas prise en compte par l'organisation. C'est donc bien par une conduite adaptée à la transition imposée et un accompagnement bien mené que le raccordement entre une situation passée et à venir pourra se stabiliser.

### 1) *L'usage de soi au service du collectif*

Cécile Briec nous parle des recherches de Jacques Duraffourg qui l'ont conduit à s'interroger sur les interactions entre les agirs au travail et les répercussions sur la vie quotidienne des salariés. C'est grâce aux travaux d'Yves Schwartz que bon nombre de ses préoccupations vont enfin trouver une réponse qui puisse le contenter, avec essentiellement « le doublet conceptuel "*usage de soi par soi*", "*usage de soi par les autres*". » (Briec, 2010), ce qui apparaît alors pour lui comme le rapprochement permettant de comprendre la relation entre le travail prescrit et le travail réel. A partir de cette nouvelle dimension, J. Duraffourg interroge la raison de cet usage de soi dans son travail. Il part du postulat que « *l'usage de soi par soi n'est pas dissociable de l'usage de soi par les autres* » (Briec, 2010, p. 256), et juge essentiel de comprendre que « *les autres* » envisage une dimension allant au-delà du simple groupe de travail qui entoure l'individu en y intégrant la notion d'objectif attendu.

« *Objectifs fixés dans un système donné de division technique du travail [y voyant une] dimension sociale de tout acte de travail, la société, c'est-à-dire les autres, font usage de vous* » (Briec, 2010, p. 256) tout en comprenant bien la controverse de ce phénomène : en étant engagé dans l'activité des autres, l'individu intervient également dans leur vie.

Plusieurs termes permettent d'aborder cette dimension collective de l'activité au travail, comme ceux de « *collaboration, coopération, communication, interaction.* » (Briec, 2010, p. 257) Desnoyers en donne une définition qui vient englober l'ensemble des critères cités précédemment : « *L'activité collective est menée par un ensemble d'opérateurs travaillant dans un même but, qui se sont concertés à cet effet, qui coordonnent leur activité et qui coopèrent* » (Briec, 2010, p. 257) Depuis, les avancées en termes de développement des pratiques ont fait sortir de l'ombre la dimension de « *l'usage de soi pour les autres* ». (Briec, 2010, p. 258) Il reste intéressant de s'interroger sur les raisons pour lesquelles les opérateurs arrivent à coopérer malgré toutes les contraintes qui pèsent sur leur activité. « *On passe de l'activité individuelle à une activité collective sans se demander ce qui garantit l'efficacité de ce passage.* » (Briec, 2010, p. 258) Selon Y. Schwartz cet usage de soi pour

les autres dépend de notre sélection « *des autres* » avec lesquels on sera amené à partager l'activité car

*« Ils sont présents dans l'intimité de [nos] choix et par conséquent il y a une dialectique très profonde non pas constitutive de [soi], mais qui [nous] travaille profondément [nous-mêmes], dans cette façon dont, en choisissant telle ou telle procédure ou modalité d'action, [nous choisissons] d'une certaine manière le rapport aux autres, ou le monde dans lequel [on veut] vivre, d'une certaine manière. Donc c'est vrai que par ce rapport à l'autre, tout cela renvoie très profondément à une forme de construction de soi-même qui porte toutes sortes d'enjeux et de dimensions ».* (Briec, 2010, pp. 258-259)

Cependant cette dimension reste limitée par l'interaction des donneurs d'ordres et des coopérateurs en général.

Il est donc envisagé que l'usage de soi par les autres reste un choix et lorsque l'activité pour laquelle on s'investit perd son sens, c'est la conscience professionnelle qui est mise à rude épreuve. Yves Clot nous renvoie au fait que cette perte de sens est d'autant plus forte « *qu'elle affecte un métier dont la vocation, loin du commerce, est justement la transmission* » (Clot, *Le travail à coeur*, 2010, p. 57) Ainsi, dans un contexte où la prescription n'est pas stabilisée et où les ressources proposées par l'organisation sont insuffisantes, il est difficile de s'engager dans la réalisation de celle-ci sans faire appel à un engagement de soi augmenté par des tentatives d'appropriation de l'activité. De plus lorsque cet engagement est poussé à son maximum, le travailleur prend le risque de voir sa marge de manœuvre réduite. L'opérateur ainsi contraint par les conditions de travail verra la qualité de son travail et sa santé remises en question.

## 2) *La considération des risques psychosociaux par les organisations*

Yves Clot (Clot, *Le travail à coeur*, 2010, p. 103) souligne la différence entre *risques psychosociaux* (RPS) et *ressources psychologiques et sociales*. Il invite à revenir à l'activité réelle des travailleurs en cultivant cette dernière, ce qui éviterait d'ajouter la gestion des risques psychosociaux à la conduite ordinaire du travail. Ainsi cite-t-il François Daniellou pour rappeler que les risques psychosociaux sont davantage envisagés comme « *un nuage toxique planant au-dessus de l'entreprise ou de certaines de ses composantes, et qui atteint certains des salariés, en premier lieu bien sûr ceux dont les caractéristiques personnelles les fragilisent.* » (Clot, *Le travail à coeur*, 2010, pp. 104-105) Bien qu'envisagés, ces risques sont traités comme une situation à éviter afin de ne pas entacher

l'organisation. De ce fait, si les structures tendent à cerner à tout prix les maillons faibles, elles passent à côté d'un enjeu important, celui d'exercer son activité convenablement.

En se référant au rapport Nasse-Légeron (2008), Yves Clot dénonce par ailleurs la définition du stress qui désigne l'individu comme l'élément incapable de gérer ses ressources face à l'exigence d'une situation. Or c'est bien souvent « *l'organisation qui manque de ressources pour répondre aux demandes des opérateurs de pouvoir travailler correctement. Ceux-ci sont loin d'être toujours trop petits pour elle, c'est à l'inverse plutôt elle qui les tient à l'étroit.* » (Clot, *Le travail à coeur*, 2010, p. 110) C'est de cette situation que naissent des « *déséquilibres dommageables aussi bien pour leur santé que pour la qualité du travail.* » (Ibid.) Par suite, lorsque le collectif ne peut plus absorber cette instabilité, apparaît un « *trouble de l'adaptation* » de l'organisation qui vient brider le « *pouvoir d'agir* » des individus en leur retirant leur marge de manœuvre. Il est cependant déplorable que des difficultés organisationnelles viennent culpabiliser le personnel jusqu'à en tirer profit en levant des « *réserves cachées de chaque opérateur.* » (Clot, *Le travail à coeur*, 2010, p. 111)

Astreindre les individus à un résultat amène à reconsidérer la qualité du travail lorsque les attentes et l'objectivation du travailleur et du collectif sont diminuées. Les opérateurs ainsi pris entre les attentes de la structure auxquelles il faut se soustraire et leurs propres attentes pour se réaliser dans leur activité, se voient affectés par ce conflit car bien souvent ni les unes ni les autres ne sont atteintes au final. Apparaît alors « *un mélange psychosocial explosif* » (Clot, *Le travail à coeur*, 2010, p. 112) qui à « *la moindre injustice managériale peut [se] transformer en inflammation morbide. Mais en exagérant un peu, on peut dire que cette dernière est la goutte d'eau qui fait déborder le vase d'une vie professionnelle contrariée.* » (Clot, *Le travail à coeur*, 2010, p. 113)

De ce fait les instruments de mesure du stress ou des risques psychosociaux ne permettent pas de discerner ce delta entre le travail attendu et le travail bien fait mais ils sont des indicateurs de « *surveillance du bien-être des salariés* » (Ibid.) Les dirigeants en s'appuyant sur ces outils de surveillance renforcent « *une désindexation du bien faire et du bien-être, qui ne souffre que peu d'exceptions alors que c'est leur rapport qui est décisif.* » (Ibid.) Yves Clot propose donc de veiller au travail afin que les individus conservent une forme d'accomplissement et donc un bien-être dans leur activité.

En s'appuyant sur un cas étudié par P. Davezies, Yves Clot souligne l'intrication qu'il peut y avoir dans une activité certes trop lourde mais où un employé trouve tout de

même la satisfaction d'un travail bien fait. Ainsi certaines organisations qui ne tiendraient pas compte de cette notion du travail bien fait verraient en imaginant retirer une partie du contenu se profiler chez les personnes en charge de ces tâches une « *souffrance liée au fait de ne plus pouvoir donner* » (Clot, Le travail à coeur, 2010, p. 115) Les rouages que la personne met en place entre les diverses activités contribuent à « *tout l'univers qu'elle [peut] orchestrer grâce à ces objets qui [fixent] l'architecture de ce monde, architecture sensible qu'elle [peut] entretenir en soignant ces objets.* » (Clot, Le travail à coeur, 2010, p. 114) Ainsi, en retirant certaines de ces tâches, l'organisation prélève chez cette personne « *comme autant d'organes fonctionnels de son propre corps.* » (Ibid.) P. Davezies nous fait comprendre que c'est par ces objets que le collectif interagit et de ce fait l'organisation en imaginant soulager certains postes, vient également enlever ces moyens de communication qui s'inscrivent comme une interdépendance entre les diverses activités de la structure. Aussi ce n'est plus seulement le fait ne plus pouvoir contribuer à sa tâche seul qui est en jeu mais plutôt « *de ne plus pouvoir déposer son activité dans des lieux communs éprouvés ensemble.* » (Clot, Le travail à coeur, 2010, p. 115)

De ce fait, c'est le travail de l'organisation dans son ensemble qui s'en trouve impacté, rompant alors des liens insaisissables vu de l'extérieur et pourtant indispensables à l'activité collective. « *Cette "chair" invisible du travail est un tissu conjonctif sensible dont il faut aussi prendre soin, non pas en le laissant forcément en l'état mais en lui fournissant d'autres objets à couvrir et d'autres protagonistes à lier entre eux. Le bien-être se conquiert d'abord par la voie indirecte du bien-faire en développement, et ce également dans le corps et dans les objets du monde.* » (Ibid.)

Concernant les instruments de mesure Yves Clot note qu'il reste des avancées à faire en matière « *de délibération [avec le collectif] sur les moyens et les buts du travail.* » (Clot, Le travail à coeur, 2010, p. 116)

### 3) *Quelle conduite en période de changement ?*

Nathalie Lemieux en citant Rondeau évoque la problématique de la mise en place d'une conduite du changement dans les organisations. Selon celui-ci, en effet, « *diverses embûches [...] semblent bloquer ce transfert d'apprentissages et retarder l'évolution des pratiques de gestion du changement* » (Lemieux, 2013, p. 68). Ceci s'explique par la nécessité d'implanter un bouleversement des représentations qui demande un travail de longue haleine. C'est à ce propos que l'internalisation des pratiques demande le plus de

temps, bien que la majorité des institutions fassent appel à « *des consultants pour les assister dans leurs initiatives* » (Lemieux, 2013, p. 68). Cependant si l'on veut obtenir un réel changement des pratiques de gestion du changement, il est souhaitable comme l'affirme Vandangeon et Autissier (Lemieux, 2013, p. 68) qu'il y ait une « *appropriation individuelle et de la structuration collective, structuration permettant l'enracinement des savoirs acquis dans les mémoires, les structures et les pratiques organisationnelles.* » (Lemieux, 2013, p. 68) Ainsi ce cheminement qui « *implique l'ensemble de l'organisation et non seulement un nombre restreint* » (Ibid.) dépend de la maturation de changement tant pour les managers que pour la structure elle-même. Selon Yves Clot, un collectif professionnel en clinique du travail est une ressource permettant l'engagement de soi dans l'activité. On comprendra d'autant mieux l'importance d'un modèle organisationnel mûri qui répond à « *un ensemble de niveaux structurés qui décrit des comportements, des pratiques et des processus [impliquant] [...] expériences antérieures, [...] bénéfiques issus d'une communauté, un langage commun et une vision partagée, un cadre de référence pour prioriser les actions [et l'identification des moyens améliorant l'organisation en comparaison à d'autres organisations].* » (Lemieux, 2013, p. 71)

Progressivement ces dix dernières années on est passé d'une externalisation de la conduite du changement en collaboration avec des équipes internes de projet à « *une prise en charge en mode duo "interne et externe"* » (Lemieux, 2013, p. 72) faisant intervenir cette fois des équipes projets spécifiques. Cela donne la perspective d'une mise en place de service de conduite de changement avec l'appui externe de sociétés conseil.

Cette démarche amène à créer « *un changement culturel et un processus d'amélioration durable dans le temps.* » (Lemieux, 2013, p. 72)

#### 4) Accompagner les transformations

« *Plus encore que réformer les organisations, l'enjeu est aujourd'hui de faire en sorte qu'elles se transforment par elles-mêmes. Cela passe nécessairement par le développement de l'autonomie.* » (Lefèvre, 2014, p. 53) Afin de mieux appréhender la notion de transformation, il est essentiel de la distinguer du terme de réforme qui « *renvoie à des modifications de structures et de systèmes et à des changements de règles ou de lois.* » (Lefèvre, 2014, p. 53) Dès lors, la réforme se préoccupe de la partie « *froide* » ou inerte de l'organisation essentiellement lorsque les changements s'opèrent en profondeur, alors que

l'idée d'une transformation tient compte de la partie « *chaude* » de l'organisation et de « *toutes les composantes humaines, qu'elles soient matérielles ou immatérielles comme la culture et les valeurs.* » (Lefèvre, 2014, p. 54) Donc, imaginer une réorganisation sans tenir compte des bouleversements au point de vue des comportements tiendrait d'une forme de machinerie, dont seul le but opérationnel compterait. Intégrer la dimension humaine dans une restructuration permet de rester plus mobile, plus réactif et plus adapté au niveau global comme au niveau local (Ibid) et donne aux individus et donc à la structure une autonomie permettant d'accroître le potentiel de façon durable. En l'inscrivant dans cette perspective, l'organisation peut alors vivre en autarcie le temps qu'une activité prescrite soit repensée.

Ainsi, dans une conjoncture où les schémas changent en fonction d'un marché devenu fluctuant, il devient intéressant pour les organisations de rester dans une expérimentation qui invite les opérateurs à rester dans une forme d'indépendance vis-à-vis des injonctions stratégiques. Deux effets notoires de l'autonomie sont à retenir, tels que la créativité, qui permet d'innover en capitalisant les ressources du collectif, et l'attractivité pour la structure, qui apparaît alors comme un lieu d'échange accueillant et tolérant. Comme le relève Lefèvre, en effet, « *la communication institutionnelle, qui fait de plus en plus figure de langue de bois, ne trompe plus.* » (Ibid) La représentation du fonctionnement d'une organisation tient dans un modèle universel dont le raisonnement est basé sur « *le dedans [qui] fonde son identité, son « EGO », alors que sa finalité se trouve généralement dans son dehors, son environnement, son « ECO ».* » (Lefèvre, 2014, p. 55) Le résultat du diagramme EGO/ECO détermine quatre modes d'organisation avec une ouverture sur l'extérieur et un engagement plus ou moins fort se déclinant dans la progression suivante : mécaniste, tribal, transactionnel et holistique. Ce dernier mode, bien que très peu répandu dans les structures, prend en compte la globalité de l'organisation et reste le plus prometteur au vu des déploiements qu'il permet vers l'autonomie. Toutefois il est à noter que même si on ne rencontre pas souvent la version complète de ce modèle, les organisations petites et moyennes pour la plupart tendent vers une dominante holistique. Restent les grandes organisations qui, elles, devraient davantage se baser sur un mode global d'organisation pour voir une progression dans leur fonctionnement qui serait alors plus efficace et plus économique.

### 3. Quelle perception identitaire en période de transition ?

Les phénomènes de transition auxquels sont soumises la plupart des grandes institutions fragilisent les actions menées individuellement et collectivement sur un terrain dépourvu de repères. La contradiction entre un fonctionnement issu d'institutions normatives et la recherche de liberté dans le travail par les individus amène « *chez les sujets de fortes interrogations sur la valeur et le sens à donner à leurs engagements.* » (Mègemont & Baubion-Broye, 2001, p. 16) Ainsi les parcours professionnels sont rediscutés par des itinéraires souvent disjoints amenant les personnes à réinterroger leur chemin devenu indéterminé. « *Ce déroulement tourmenté des étapes de l'existence exige et, en conséquence, rend problématique la recherche du sens des activités : de leur coordination et de leur continuité dans l'histoire personnelle.* » (Mègemont & Baubion-Broye, 2001, p. 16) Ce que l'activité a de plus traditionnel dans les institutions normées est alors remis en question par une mutation des sociétés « *postmodernes* » qui redéfinit le schéma des mécanismes que l'individu doit mettre en place pour rester en activité. Boutinet, Mègemont et Baubion-Broye nous donnent à comprendre que « *ce qui est devenu caractéristique de nos modes de vie actuels, c'est la perte d'automatisme et d'uniformité des étapes de notre vie adulte ; ces étapes sont dorénavant jalonnées de choix, de perspectives sans cesse à redéfinir, d'accidents à conjurer ou à assumer* » (1995, p. 54). » (Mègemont & Baubion-Broye, 2001, p. 16)

Ainsi les périodes de transition sont des moments où les enjeux de construction et de transformation de l'identité deviennent plus ou moins forts selon le travail réflexif que l'individu devra mobiliser pour se réaliser. « *Dans les contextes où de fortes incertitudes traversent les conditions d'accomplissement de soi, les transitions professionnelles et personnelles constituent dès lors des moments particulièrement cruciaux de la socialisation des activités individuelles et des restructurations institutionnelles.* » (Mègemont & Baubion-Broye, 2001, p. 16)

Dans ces phases, il y a l'idée sous-jacente de l'appartenance à un groupe de travail ayant ses modes de fonctionnement et donc une remise en question de cette interdépendance. C'est par une forme de mimétisme que l'individu intègre un groupe social tout en y interprétant un « *rôle préfixé par les systèmes sociaux au sein desquels ce sujet s'engage, en particulier celui du travail.* » (Mègemont & Baubion-Broye, 2001, p. 19) Cependant la

progression de l'identité vient interpeller deux statures constitutives de cette communauté le « *Moi* » et le « *Je* ».

*« Le « Je » correspond au soi comme sujet connaissant qui « continuellement organise et interprète l'expérience de manière purement subjective » (Hermans, 1987, p. 10).*

*Le « Moi » est identifié comme le soi empirique constitué par tout ce par quoi une personne peut se désigner elle-même. Il y aurait deux facettes de l'identité : l'une renvoie au soi en tant qu'objet (c'est-à-dire la structure des représentations relatives à soi) ; l'autre procède d'un travail d'élaboration de cette structure en fonction des activités de signification du sujet. » (Mègemont & Baubion-Broye, 2001, p. 19)*

C'est la re-discussion de ces processus subjectifs qui contribue au remodelage du « soi » durant une modification tout en incluant son rapport à l'autre.

*« L'identité est à la fois « genèse et structure » (Palmade, 1996) : la construction du système de représentations de soi (le versant du « Moi ») résulte des processus de nature cognitive et socio affective (le versant du « Je ») qui vont notamment mettre en tension des engagements et expériences de vie liés à différents moments et lieux de socialisation, ainsi que les images de soi que le sujet y a élaborées et qu'il désire modifier. » (Mègemont & Baubion-Broye, 2001, p. 20)*

Ceci nous donne à voir un mouvement volontaire des représentations de l'individu lorsque celui-ci est soumis au changement, avec la possibilité de modeler de façon involontaire son identité en fonctions du statut et de l'activité attenante, essentiellement en période de bouleversement. *« Ces transformations dépendent des significations et des valeurs que ce sujet attribue à chacun de ces engagements et aux rapports qu'ils entretiennent, qu'elles dépendent aussi des représentations de soi que, par eux, il cherche à faire prévaloir dans les milieux de sa socialisation » (Mègemont & Baubion-Broye, 2001, p. 20)* Ainsi fortement liées aux aspirations et à la réussite attendues par l'individu, ces transformations viendraient augmenter ce qui correspond à l'estime de soi. Toutefois selon Cooley, *« le sentiment de valeur de soi est avant tout une construction sociale »* et, pour Harter, *« l'estime que nous avons de nous-mêmes augmenterait dans la mesure où les autres auraient une haute opinion de nous » (Mègemont & Baubion-Broye, 2001, p. 21).* Par conséquent, dans une période de mouvement organisationnel, ces dynamiques identitaires se réajustent en fonction des besoins de l'activité future. Par-là, Mègemont et Baubion-Broye veulent *« montrer que cette transition (choisie) est à la fois professionnelle et personnelle, qu'elle s'accompagne d'une restructuration des représentations de soi et qu'elle convoque des processus qui qualifient « un sujet actif » dans les définitions de ses activités et de soi au sein de ses différents milieux d'existence. » (Mègemont & Baubion-Broye, 2001, p. 21)*

L'accompagnement à une transition organisationnelle demande qu'on s'intéresse à ces changements identitaires de façon systémique afin d'envisager l'imbrication des différentes situations dont la sphère familiale. Ces diverses contributions viennent réinterroger la façon dont les individus s'engagent au travail en fonction de la diversité de ses « *domaines de vie* » (Mègemont & Baubion-Broye, 2001, p. 26). « *L'élaboration de sens qui résulte de cette confrontation et de l'interrogation sur les valeurs de ces engagements ne constitue-t-elle pas précisément certaines des ressources que requièrent non seulement l'autonomie et l'initiative au travail mais aussi celles de la personne « sous » l'acteur social ?* » (Mègemont & Baubion-Broye, 2001, p. 26)

Il est alors bien question d'une recherche du « sens de soi », tant dans la vie privée que dans la vie professionnelle, qui répond à un cadre imposé par l'institution dans lequel l'individu doit se retrouver, à la recherche « *de raisons de faire mais aussi de ses raisons d'être* » (Mègemont & Baubion-Broye, 2001, p. 26) Cette quête relève de « *systèmes de fins et de valeurs* » qui, à travers « *l'exigence d'autonomie et de liberté* » fait de l'homme une personne. (Zazzo, 1968). » (Mègemont & Baubion-Broye, 2001, p. 26)

C'est cet archétype complexe que les professionnels aux manœuvres de la réorganisation devraient introduire dans leurs façons d'envisager leurs missions. Il leur faut envisager l'environnement de l'individu dans sa globalité et en tenant compte de son histoire. « *Ici et ailleurs en même temps, semblable et étranger à autrui, identique à lui-même et différent* », l'individu construit et déconstruit en effet sans cesse la trame de ses projets existentiels, en fonction des conflits et des régulations qu'il instaure entre des engagements de vie multiples – antérieurs et présents. (Mègemont & Baubion-Broye, 2001, p. 27)

## TROISIEME PARTIE : MES DEMARCHES POUR MENER MON ETUDE

Rattachée au domaine des sciences de l'éducation avec une formation inscrite dans un parcours hybride et long depuis octobre 2017, j'ai pu prendre conscience de la nécessité du temps pour identifier un processus de développement. C'est au prix d'un long cheminement que l'on peut bien identifier quel processus nous permettra de mener correctement une étude. Et sur un plan personnel, nous permettre d'en retirer une compétence.

Dans un souci d'explicitation, nous nous intéresserons à ce qui a orienté mes choix pour construire et comprendre tant mon cadre d'étude que mon cadre conceptuel. Mes orientations premières et mes revirements permettent de comprendre ce qui a guidé mon choix pour les outils de recherche.

Aussi pour mes entretiens, le choix des acteurs et l'élaboration de mon guide d'entretien sont des points essentiels à un recueil de données élargi pour nourrir notre compréhension du phénomène sur le terrain.

Pour autant, il nous faut tirer toute l'essence de ces données et seule une analyse fine avec une interprétation pertinente permettront d'y parvenir.

### I. LE CADRE D'ETUDE

Cerner un cadre social dans une structure répartie sur trois pôles territoriaux n'a pas été chose aisée. Seule l'histoire retraçant la création des Fongecif ainsi que leurs objectifs m'a permis de comprendre la philosophie rattachée aux pratiques que j'ai pu observer. C'est par une recherche documentaire large que j'ai pu me faire une première idée du contexte. C'est pourquoi je me suis appuyée sur des documents comme les statuts, le règlement, les *power points* de présentation de la structure et de l'offre de service CEP, l'organigramme, et diverses ressources internet. Seulement si je n'avais pas échangé avec bon nombre de personnes, il m'aurait manqué une lecture en filigrane de l'activité réelle dans le contexte de la réorganisation somme toute récente.

C'est suite à ces échanges que j'ai donc pu faire remonter certains problèmes liés à la réorganisation des services après le regroupement des pôles. C'est sans doute grâce à cette démarche que le phénomène de renormalisation s'est imposé.

## II. LE CADRE CONCEPTUEL

J'ai débuté mes lectures avec l'idée d'étudier ce qui se jouait dans un cadre incertain au niveau des identités. Or c'est en échangeant une première fois avec mon guidant que le processus de renormalisation a émergé suite à l'explicitation du problème posé par la succession des changements imposés par les volontés politiques.

Nous sommes alors convenus des entrées possibles pour traiter cette problématique. Aussi, les concepts d'ergologie et de gestion des risques psychosociaux se sont détachés dans un premier temps. Pour m'en imprégner plus rapidement, je me suis intéressée à des extraits d'ouvrages sur ces sujets. Comme cela j'ai pu me faire plus rapidement une idée du plan qui me permettrait de décliner ce phénomène, tout en conservant une part d'affinité avec les différentes notions car je mets un point de vigilance à garder un certain *plaisir* à découvrir des concepts me permettant de mieux comprendre ce qui intervient lors de ces bouleversements. Cela reste un travail personnel que l'on doit s'approprier pour vivre l'aventure pleinement.

Pour cette raison, mon guidant après en avoir discuté avec moi, m'a offert toute latitude pour être à l'aise avec mes choix. Surtout, ce que j'ai apprécié dans son discours, c'est que la notion de temps y était prépondérante.

C'est pourquoi mes axes de recherche retenus passent par le processus de renormalisation avec l'ergologie comme axe de compréhension du phénomène de renormalisation dont l'adaptation est une forme d'expression. Par ailleurs, l'adaptation demande aux individus une certaine flexibilité dont la tolérance reste individuelle et demande une gestion des risques psycho-sociaux attenants.

Les risques psychosociaux traités par Yves Clot dans « *Le Travail à Cœur* » m'ont imposé une certaine gymnastique d'esprit pour faire le lien avec le concept d'ergologie.

C'est en envisageant la marge de manœuvre d'un individu et surtout ses limites que ce qui me semblait décousu a pris tout son sens, inscrivant les risques à la frontière de la tolérance d'une personne à faire usage de soi au service du collectif.

Grâce à des investigations plus avancées, mes orientations se sont étendues à l'étude du type de management à adopter en de pareilles circonstances de façon à favoriser justement la marge de manœuvre des salariés en contexte incertain, tout en limitant les répercussions sur leurs identités professionnelles et individuelles.

### **III. UNE OBSERVATION DES DOCUMENTS PERTINENTS**

Le travail de chercheur demande de s'intéresser à l'ensemble des données possibles pour éclairer sa compréhension du phénomène.

Attendu qu'il s'agit pour mon étude de percevoir les interrogations et les adaptations nécessaires en pareil contexte pour les individus, il m'a fallu identifier les outils qui me permettraient d'apporter un éclairage à la compréhension du phénomène.

S'inscrivent dans cette perspective l'observation de documents tels que les comptes rendus du Comité Social et Economique (CSE) et une page Facebook créée à l'initiative du collectif pour échanger sur leurs pratiques, libérer la parole et remonter les interrogations latentes. Bien que l'utilisation de ces documents pour ma recherche ait rencontré une opposition de la part de membres du CSE, j'ai pu prendre appui sur ceux-ci et vérifier mes orientations.

De plus, j'ai mené une observation participante à l'usage de laquelle j'ai rencontré des objections de la part de membres de ce même comité. Dans un souci d'éthique il ne m'a donc pas semblé correct de l'utiliser.

Malgré une promesse d'anonymat, la position de chercheur laisse une crainte pour certains quant à l'utilisation de la documentation ou de certains verbatims. Sans doute y a-t-il là des enjeux internes non perceptibles par un tiers.

Cela n'a heureusement pas été le cas des personnes que j'ai interrogées, et qui ont accueilli avec bienveillance et enthousiasme mon questionnement. C'est de ce dernier corpus regroupant dix interviews que proviennent mes données du terrain.

#### **IV. MES ENTRETIENS DE RECHERCHE : CHOIX DES ACTEURS ET ADAPTATION DU QUESTIONNEMENT**

Concernant les différentes interviews, j'ai ciblé mes divers acteurs de façon à obtenir des données concernant l'ensemble des strates hiérarchiques, allant du poste de chargé d'accueil, à ceux de conseiller chargé d'instruction et de conseiller chargé du conseil en évolution professionnelle. Les premiers niveaux de salariés sont plus au contact des bénéficiaires et donc des problématiques de terrain posées par cette reconfiguration. Et pour les encadrants il m'a semblé nécessaire de remonter jusqu'au niveau des ressources humaines en passant par les managers de proximité et le responsable d'un service transverse dont la vision permet d'avoir un retour global. Il m'a aussi semblé intéressant d'interroger en duo des représentants du Comité Social et Economique pour saisir la différence entre ce que les salariés me révéleraient et ce qu'ils font remonter par leur représentant du personnel.

Comme opérateurs, j'avais ainsi une personne chargée d'accueil qui dispense le niveau 1 du Conseil en Evolution Professionnelle (CEP), trois conseillers en Evolution Professionnelle qui dispensent les niveaux 2 et 3 du CEP, deux employés du pôle gestion qui gèrent l'enregistrement des dossiers CPF de Transition Professionnelle (qui remplace le Congé Individuel de Formation) et qui ont donc à faire aux bénéficiaires et aux entreprises pour des questions administratives.

En ce qui concerne les encadrants, j'ai interrogé une personne au niveau des ressources humaines, un responsable territorial des conseillers en évolution professionnelle qui représente les managers de proximité et, comme stipulé précédemment, un responsable de missions transverses.

Pour réaliser ces entretiens, je me suis appuyée sur mon guide d'entretien que j'ai réalisé en me basant sur les grands thèmes de mon questionnement de départ : comprendre

les processus qui se jouent pour les individus dans un contexte de travail incertain. Sur les conseils de mon guidant j'ai orienté mon questionnement en fonction des concepts étudiés dans mon cadre théorique.

Guide d'entretien :

1. Pouvez-vous vous présenter ? En quelques mots, comment vous êtes arrivés à exercer ce métier ?

#### ACTIVITES / NORMES

2. Quelles sont vos fonctions et vos missions ?

*Relance possible : Quel est votre public*

3. Qu'est-ce que vous aimez dans votre métier ?

#### ORGANISATION EN TRANSITION (renormalisation)

4. Aujourd'hui l'entreprise est en période de transition qu'est-ce que cela implique pour vous ?

*Relance : dans votre activité ?*

*Relance : ça a changé pourquoi ? Par rapport à avant ?*

*Quels sont les protocoles auxquels vous vous rattachez actuellement ?*

#### RPS

5. L'exercice de votre travail vous mène-t-il à faire des concessions et compromis ?

*Relance : est-ce plus particulièrement le cas dans la période actuelle ?*

6. Rencontrez-vous des difficultés ?

*Relances : pouvez-vous préciser ?*

*Comment vous vous adaptez ?*

## 7. Comment vivez-vous cette situation ?

*Relance : Avez-vous toujours le même plaisir à exercer votre activité ?*

- Et avec vos collègues. Comment le vit l'équipe ? (relations)
- Et avec vos supérieurs ? (relations)

*Relances : Les réponses apportées par votre hiérarchie vous conviennent-elles ?*

- Si non, pourquoi ?
- Que faudrait-il faire selon vous ?

### IDENTITES

## 8. Par rapport à ce que vous m'avez dit sur ce qui vous anime dans votre métier, êtes-vous toujours d'accord avec cela au vu du contexte actuel et à venir ?

*Relances :*

*Qu'est-ce que ça a changé en tant que professionnel ?*

*Et dans votre quotidien ? Est-ce que vous vous reconnaissez toujours face à ces changements ?*

Tous mes entretiens ont été menés en prenant rendez-vous, et seulement après avoir évoqué le « contrat » avec les personnes interviewées. L'anonymat de chacune d'elles pouvait être garanti grâce à une application sur mon smartphone qui permet soit d'enregistrer en vis-à-vis soit par téléphone.

## V. ANALYSE ET INTERPRETATION DES ENTRETIENS

J'ai réalisé mon analyse en relevant dans chaque entretien les grands thèmes soulevés par les acteurs de terrain à l'aide d'un code couleur pour les faire ressortir et les résumer. J'ai réalisé dix entretiens de dix-sept minutes à environ cinquante-huit minutes. Le rendu étant relativement dense, il m'a fallu scinder mes tableaux en quatre afin que le contenu reste lisible :

Chacun des quatre tableaux étaient ainsi consacrés aux idées des conseillers, des chargés d'instruction, des encadrants et des représentants de CSE.

#### Codification des personnes interviewées :

Chaque interviewé a son propre code pour garantir son anonymat :

- E1 : qui est chargé-e d'instruction
- E2 : qui est chargé-e d'accueil
- E3 : qui est chargé-e du conseil en évolution professionnelle
- E4 : qui est chargé-e du conseil en évolution professionnelle
- E5 : qui est responsable territorial des CEP
- E6 : qui est chargé-e du conseil en évolution professionnelle
- E7 : qui est chargé-e d'instruction
- E8 : deux représentants du CSE
- E9 : qui est responsable de projets transversaux
- E10 : qui est chargé-e des ressources humaines

#### Thèmes identifiés avec le même code couleurs que dans les tableaux :

- L'**ACTIVITÉ** (en gris) qui inclut les sous-thèmes de la **représentation de l'activité entre l'avant et l'après**, la **perception du métier**, le **changement dans la perception du métier**.
- La **RÉORGANISATION** (en jaune) qui inclut les sous-thèmes de la **stratégie**, du **management**, de la **communication**, de **la loi** et de **la démarche qualité**.
- Le **COLLECTIF** (en rouge).
- La **PERCEPTION DES CONDITIONS DE TRAVAIL** (en turquoise) qui inclut **l'activité et la renormalisation**, cependant regroupées avec **l'ADAPTATION et la MARGE DE MANŒUVRE** car l'adaptation reste une forme de renormalisation.
- Le **TRAVAIL ET SANTE** (en vert) qui inclut le **mécontentement** avec les comportements et les réponses.

J'ai regroupé ces thèmes dans mon analyse de façon à obtenir un fil conducteur.

Pour cette présentation et cette analyse des données je me suis appuyée sur une méthode qualitative car elle s'exprime en « mots » et s'appuie sur une description et une interprétation que j'ai croisées. Celles-ci prennent appui sur les expériences que j'ai fait converger avec ce que les chercheurs en disent.

Pour éviter les redondances, j'ai regroupé la présentation et l'interprétation des résultats. Pour ce faire j'ai réalisé quelques recherches et lectures supplémentaires afin d'étayer certaines notions ressorties du terrain que je n'avais pas traitées dans mon cadre théorique. Ces recherches m'ont permis toutefois de compléter ce dernier avec de nouvelles sources (enrichir mon champ conceptuel) plus proches de ma problématique.

En conclusion, ma méthodologie répond à la définition de la sérendipité car hasardeuse, avec une transformation des contextes au fur et à mesure de mes avancées. Ceci a apporté une certaine richesse à ma recherche et l'a rendue très prenante pour moi, en venant développer mes connaissances et en suscitant une certaine curiosité qui m'a parfois conduite au-delà des limites de mon sujet.

Cette partie permet de cerner et de mettre en lumière les thématiques et donc les préoccupations des personnes de terrain. Rapprocher la théorie de ces résultats me permet de rendre intelligible ce qui est discuté au niveau des différents acteurs interviewés.

On relève dans les discours certaines préoccupations prédominantes, telles que le métier et l'activité, l'accompagnement au changement, l'apport du collectif, le bien-être perturbé et les mécontentements engendrés. Toutes ces préoccupations ont une incidence sur le pouvoir d'agir et viennent soit l'inhiber, soit le développer.

### I. CHANGEMENT ET ACTIVITE

Le changement des modes d'actions, voire des acteurs habituels, rend celui des conceptions et des pratiques inévitables. Lorsqu'il est imposé de façon radicale et sans fléchage prédéfini des institutions qui en sont les instigatrices, une remise en question de l'activité est alors imparable. Aussi, l'attraction pour celle-ci et la déclinaison des enjeux sur le public sont une expression de ce qui peut être engendré.

Par suite, nous verrons que la fusion reste un changement majeur pour l'ensemble des salariés, avec un enjeu fort sur l'attraction de l'activité depuis la réforme de la formation du 5 septembre 2018.

#### 1. Une fusion selon deux angles de vue

Force est de constater que la question du regroupement se discute de façon différente selon qu'il s'agisse des opérateurs ou des encadrants.

##### 1) Du point de vue des opérateurs

Les opérateurs évoquent un chamboulement dans l'organisation qui rend l'activité plus complexe. Ressort par exemple une instabilité due à l'amoncellement de processus parfois non prescrits, associé à un mélange des tâches pour un même domaine (*E7 L .30-47 / tableau analyse entretien exploratoire*). Cette confusion se produit selon Gastal de Castro & Guerrero lorsque des transformations organisationnelles profondes interfèrent dans la

perception de ce qui appartient à l'objectivation. Ce registre rattaché aux enjeux de la structure, lorsqu'il est perturbé, gêne la transition d'un poste à l'autre. Ceci donne à voir les drames possibles qui se jouent à l'intérieur d'un organigramme, l'organidrame comme ils aiment à l'appeler. (Gastal de Castro & Guerrero, 2013)

*« Avant les choses étaient peut-être plus claires [...] plus écrites et plus stabilisées » (E1 L .70 / tableau analyse entretien exploratoire)*

*« Ce poste d'agent de gestion d'instruction, c'est devenu un peu, le mixte entre plusieurs casquettes... » (E7 L .65 / tableau analyse entretien exploratoire)*

Cet organigramme rendu plus complexe par des liens hiérarchiques et la nécessité de collaborer à distance a demandé davantage de procédures venues des différentes directions afin d'uniformiser l'activité.

*« La fusion a amené plein de nouvelles méthodes de travail... » (E7 L .69 / tableau analyse entretien exploratoire)*

Selon Olivier Vassal, le changement devrait servir *« la volonté d'améliorer ou d'adapter le travail et sa performance »* (Vassal, 2008, p. 12). Cependant, on retiendra que les nouvelles méthodes de travail sont amenées de façon descendante selon cette dernière donnée. Cela en diminue la performance car *« la complexité du réel a en effet pour conséquence que le travail se « dérobe » systématiquement à la prescription du fait de la difficulté qu'il y a à appréhender les conditions d'exécution des tâches »* (Vassal, 2008, p. 12). Or, pour être dans une dynamique d'efficience, il aurait été intéressant de s'appuyer sur le travail des équipes en place car *« c'est l'analyse du travail réel qui doit servir de base à la définition de nouveaux processus ou de nouvelles méthodes »* (Vassal, 2008, p. 12).

Les différentes modifications sont de ce fait davantage ressenties comme un bouleversement venant altérer l'activité, alors qu'il devrait en résulter un espoir d'amélioration.

*« J'exerce mon activité avec plaisir, avec satisfaction, mais pas de la façon dont je l'exerce. Celui-là ne me plaît pas du tout [...] J'aime mon métier, mais pas de la façon dont je l'exerce [...] Le contexte, la pression, les événements, euh... notre métier actuel n'a plus rien à voir avec le métier qu'on exerçait y a 10 ans, au sein de la même structure [...] On est toujours chargé d'instruction, mais le métier évolue tellement... avec la réforme, avec le contexte [l'activité est] Dégradée [...] Je suis renforcée chaque jour dans cette façon de penser. J'aime mon métier, mais pas de la façon dont je l'exerce. » (E7 L .69 / tableau analyse entretien exploratoire)*

Cette complexification est accentuée par une déperdition des informations. Celles-ci circulent moins aisément depuis que les responsables ne sont plus nécessairement sur le même pôle.

*« Quand tu demandes une info avant tu avais ton supérieur qui était dans le bureau d'à côté, t'allais lui demander, tu avais ta réponse [...] Maintenant faut que ça passe par des tas de tuyaux... et les tuyaux, ça se perd dans les tuyaux, quoi, ça redescend pas ! » E4 L.480-486 / tableau analyse entretien conseillers)*

Ces données donnent un premier éclairage des difficultés que les opérateurs peuvent rencontrer suite au regroupement des pôles depuis la loi NOTRe du 07 août 2015.

## 2) Du point de vue des encadrants intermédiaires

L'enjeu global pour les cadres intermédiaires suite à la fusion relève de la participation à la stratégie de la structure.

Le regroupement figure comme une opportunité d'étendre leur champ d'action de façon plus autonome, ce qui sous-tend un management plus collaboratif grâce à une participation transverse de tous les niveaux hiérarchiques ensemble selon les projets. (E9 L.31-32 / tableau analyse entretien Encadrants)

*« J'étais un peu plus bridée, on va dire par mon ancienne directrice, qui avait peurs de perdre du pouvoir, je pense, en me délégrant davantage de responsabilités, par contre depuis qu'on est Grand-Est, les RH je suis totalement, je suis plus libre » (E10 L104-106 / tableau analyse entretien Encadrants)*

*« Il faut que je rende compte régulièrement mais... mais je suis plutôt libre de... ma façon de m'organiser, de mes stratégies d'évolution donc du coup je suis vraiment bien depuis que je suis au Grand-Est, moi je suis comme un poisson dans l'eau. » (E10 L.106-109 / tableau analyse entretien Encadrants)*

Ressort de ce changement une professionnalisation qui s'explique par une montée en compétences du personnel impliqué dans la planification des agencements qui sont à prévoir au vu de la conduite envisagée par la gouvernance. (E10 L.39-45 / tableau analyse entretien Encadrants)

Cependant le rôle des encadrants de proximité s'apparente à un soutien technique associé à une fonction de médiation, qui font d'eux l'interface essentielle au bon fonctionnement de la structure. Comme le soulignent Audrey Abel et Rachel Beaujolin-Bellet, en citant Balogun et John son, « les managers intermédiaires peuvent être décrits comme ayant un rôle passif d'exécutants du changement ou un rôle d'acteur du

*changement* ». (Abel & Beaujolin-Bellet, 2014, p. 39) Sont relevés quatre rôles d'intermédiaires du changement, dont les plus traditionnels sont de « *conserver la marche des affaires* (« *keeping the business going* ») *et de mettre en place des changements nécessaires dans leurs services* (« *implementing changes to departments* »). » (Ibid) Reste en période de changement deux rôles prépondérants, qui « *consistent à entreprendre un changement personnel* (« *undertaking personal change* ») *de leurs rôles, responsabilités et façon de penser, ainsi qu'à aider les autres à travers le changement* (« *helping others through change* ») *en donnant notamment du sens à ce dernier.* » (Ibid)

*« Je suis arrivée au Fongecif au moment de la mise en place du conseil en évolution professionnelle en 2015 [...] qui était heu à positionner sur l'équipe CEP et donc je suis arrivée sur un poste de manager avec heu bin comme objectif la mise en place du CEP et rapidement derrière la certification du Fongecif Alsace sur la norme Afnor » (E5 L.13-18 / tableau analyse entretien Encadrants)*

*« Fongecif Alsace la mission numéro un c'était le management d'équipe donc au quotidien assurer une présence territoriale sur l'ensemble de nos sites et le déploiement de l'offre de service sur l'ensemble heu des sites qui étaient Mulhouse Colmar Strasbourg. » (E5 L.28-30 / tableau analyse entretien Encadrants)*

Ainsi que le relèvent Audrey Abel et Rachel Beaujolin lorsqu'elles citent Balogun, les managers intermédiaires pour incarner ces quatre rôles, doivent déjà avoir pris personnellement le virage attendu stratégiquement. Véritables acteurs stratégiques, ils contribuent à la mise en place « *de la stratégie et de la politique de gestion des ressources humaines* » (Abel & Beaujolin-Bellet, 2014, p. 40) et se doivent donc « de faire coïncider les attentes individuelles de formation avec les axes retenus par l'entreprise. » (Ibid)

*« Le rôle de manager c'est quelque chose que j'aime beaucoup heu pouvoir accompagner des personnes identifier avec elles des axes de progrès pour pouvoir heu les amener heu bah à s'améliorer à progresser également dans leur poste [...] c'est une relation hum je dirais gagnant-gagnant » (E5 L.58-60 / tableau analyse entretien Encadrants)*

Aussi cette fusion qui découle de la loi NOTRe entre-t-elle dans le champ des politiques publiques dont la gouvernance territoriale demande de développer un raisonnement basé sur « *des projets concertés de territoire* » (Rey-Valette, et al., 2014, p. 66). Ce développement sous-entend, selon Lardon et al., « d'activer les relations sociales porteuses d'innovation, d'organiser les ressources territoriales et de concevoir un projet » (Ibid) afin d'identifier les nouveaux repères pour rester connecté et détecter les diverses

possibilités d'interaction avec les acteurs locaux. (E5 L.32-36 / tableau analyse entretien Encadrants)

*« Organiser les partenariats pertinents au regard de... des missions qui me sont confiées, des axes stratégiques du FONGECIF, imaginer des dispositifs expérimentaux visant à étoffer l'offre de services ou à construire des actions avec les partenaires sur le territoire » (E9 L.19-21 / tableau analyse entretien Encadrants)*

Le développement partenarial entend améliorer mais aussi développer les services et l'image de la structure auprès des forces vives du territoire.

*« Mon objectif principal aussi à mon embauche c'était de **développer notre notoriété auprès des entreprises** avec des interventions régulières auprès des services des ressources humaines dans le cadre bah **des accompagnements qu'on pouvait leur proposer suite aux entretiens professionnels** » (E5 L.38-41 / tableau analyse entretien Encadrants)*

Ainsi Rey-Valette et al. en 2011 définissent la gouvernance territoriale comme

*« Un processus dynamique de coordination (hiérarchie, conflits, concertation) entre des acteurs publics et privés aux identités multiples et aux ressources (au sens très large : pouvoirs, relations, savoirs, statuts, capitaux financiers) asymétriques autour d'enjeux territorialisés. Elle vise la construction collective d'objectifs et d'actions en mettant en oeuvre des dispositifs (agencement des procédures, des mesures, des connaissances, des savoir-faire et informations) multiples qui reposent sur des apprentissages collectifs et participent des reconfigurations/innovations institutionnelles et organisationnelles au sein des territoires » (Rey-Valette, et al., 2014, p. 68).*

Cette définition implique pour un chef de projet d'être à la fois en capacité de cerner le potentiel du territoire pour servir l'organisation dont il dépend. Cela demande d'ajuster la conduite en fonction des attendus pour *« définir un protocole spécifique en fonction de la nature de l'action sur laquelle on est, donc y a autant de protocoles que de projets. »* (E9 L.65-69 / tableau analyse entretien Encadrants). Pour autant, tous les projets ne peuvent aboutir, et un certain fatalisme est requis pour accepter que le travail mené ne soit pas finalisé.

*« La **capacité à créer des choses**, la possibilité de créer des choses, de **fonctionner dans un cadre spécifique, voire parfois travailler au hors cadre** » (E9 L.36-37 / tableau analyse entretien Encadrants)*

*« On travaille **quasiment un projet sur deux n'a pas vocation à aller plus loin [...]** et ça dès le départ, on le sait quoi, et certes ça peut être parfois frustrant mais en même la plupart du temps, on sait que ces choses-là, elles sont dans un coin, et qu'on les ressortira au moment où y en aura besoin [...] c'est pas forcément un problème » (E9 L.145-157 / tableau analyse entretien Encadrants)*

Ces attendus et ces adaptations résultent des objectifs de la stratégie de conduite du changement de l'organisation, ce qui ne laisse pas toujours assez de place aux échanges et à la participation. L'objectif n'est pas forcément d'aboutir à un assentiment des collaborateurs.

*« Plus des ajustements [...] Je ne suis là que : pour mettre en œuvre des choses qui ont du sens au moment où je les mets en œuvre. Quand le sens n'y est plus, il s'agit pas de faire un compromis mais à s'ajuster au fait que beh le sens a évolué et que du coup, il faut faire évoluer le... les actions qu'on mène dans la même direction, mais on n'est pas dans la recherche d'un consensus à essayer de construire quelque chose qui plaise à tous. On est surtout à la recherche de quelque chose qui a du sens au regard des informations, qui elles, arrivent au fil de l'eau, et qui remettent en question parfois ce qui a été mis en place la veille. Donc... et ça c'est quotidien. » (E9 L.88-96 / tableau analyse entretien Encadrants)*

Toutefois ces ajustements se complexifient au regard du contexte qui évolue. Ainsi certains partenariats sont maintenus grâce à une confiance instaurée lors de collaborations précédentes. Cela demande donc que les chefs de projets fassent preuve de conviction afin de conserver ces relations et de donner crédit à un projet dont l'avenir n'est pas stabilisé. (E9 L.102-116 / tableau analyse entretien Encadrants)

La conduite du regroupement suite à la loi NOTRe s'appuie sur une stratégie de co-construction entre acteurs du territoire. Quant à la contribution des collaborateurs aux nouveaux axes de travail, celle-ci s'est vu troquée contre des processus prédéfinis qui ne font pas l'unanimité mais facilitent, selon les directions, la transition.

Cependant certains arrivent à garder le cap grâce à des postes stratégiques leur permettant d'agir pour eux-mêmes en même temps qu'ils interviennent pour l'ensemble de la structure. Ainsi le Comité Social et Economique créé à la suite de la fusion du fait que *« l'effectif du FONGECIF est passé au-dessus de 50 salariés [...] »* (E8 L.19-20 / tableau analyse entretien CSE), permet aux collaborateurs faisant partie de ce comité de contribuer au besoin d'information des collègues en remontant les questionnements du collectif. (E8 L.61-63 / tableau analyse entretien CSE) Cette intermédiation leur permet d'*« être consultés sur certains points obligatoires dans le cadre du CSE »* (E8 L.49-50 / tableau analyse entretien CSE) et leur donne un positionnement stratégique pour représenter le collectif auprès de la direction et recevoir les informations de façon directe. (E8 L.171-172 / tableau analyse entretien CSE) C'est pourquoi le CSE, en faisant figure de relai, a la primeur des décisions prises concernant les axes de conduite à mener. (E8 L.53-57 / tableau analyse entretien CSE)

*« Faire partie du... CSE, notamment pour suivre l'évolution de la loi sur la réforme professionnelle et pour pouvoir accompagner les salariés, et dans le cadre des différentes missions du CSE mais notamment dans celle de la réforme de la formation professionnelle » (E8 L.21-23 / tableau analyse entretien CSE)*

Ce comité peut être qualifié dans ce cadre d'artéfact, conçu pour se former dans l'activité, ce que Durrive considère comme une initiative permettant d'appréhender une situation contraignante. Ainsi l'individu *« revendique d'être capable d'apprécier une situation contraignante avant de s'engager dans une direction, ou dans une autre. »* (Durrive, 2015, p. 2) Cela renvoie au degré d'implication attendu de la personne pour rejoindre la demande initiale, *« il n'a donc pas « appliqué » la consigne, il a « rejoint » la consigne – par ses efforts, par son activité ».* (Durrive, 2015, p. 2)

*« Ça permet aussi, nous-même d'ailleurs d'apprendre des choses. [...] C'est enrichissant, parce que... sur le code du travail, etc., sur la mise en place, oui, sur la mise en place du CSE, sur... Oui, tout ce côté où on peut apprendre. » (E8 L.65-70 / tableau analyse entretien CSE)*

Le contexte ici méconnu amène donc les collaborateurs à la nécessité de connaître quelque chose de la situation avec laquelle ils seront aux prises pour en saisir les perspectives. C'est donc comme en ergologie par une analyse de l'environnement que ceux-ci pourront s'approprier l'activité à laquelle ils seront amenés à participer.

## **2. Une attraction pour l'activité remise en question**

L'attraction des salariés pour leur activité telle qu'elle était à leurs débuts dans la structure est désormais discutée à l'imparfait. Ceci se traduit pour le *front office* par une contribution au développement de l'image et de la philosophie diminuée par les changements de prérogatives. On notera également une participation moins prégnante dans la mise en place d'outils permettant l'adaptation des pratiques. (E1 L.73-77 / tableau analyse entretien instruction)

*« Ce que je trouvais bien, par exemple, en arrivant au FONGECIF, c'est justement cette sorte de marge de liberté qu'on avait [...] Avec les personnes, et où à un certain moment, je pouvais presque avoir le sentiment d'être... D'intervenir pour le compte du FONGECIF. De pas être vraiment un salarié du FONGECIF mais quelqu'un qui intervient pour... comme une sorte de conseiller externe [...] qui intervient pour le compte du FONGECIF. » (E6 L.408-419 / tableau analyse entretien conseillers)*

Certains pouvaient même apprécier de pouvoir s'écarter de la norme en termes d'accompagnement pour rentrer finalement dans un cadre commun orienté non plus par les motivations des bénéficiaires mais plutôt par le répertoire des métiers en tension du territoire. (E4 L .75-94 / *tableau analyse entretien conseillers*)

*« [La loi] finalement heu bin j'allais dire va pas être forcément dans les prémices du bon sens puisque ça ne va pas améliorer notre accompagnement qui était quand même bien distinct des autres structures partenaires comme Pôle Emploi les OPCO voilà donc qui chacun avait sa place définie dans l'accompagnement de la formation mais heu ce que je trouve dommage j'ai un peu l'impression que c'est la mort du CEP Fongecif. » (E3 L .200-204 / *tableau analyse entretien conseillers*)*

*« La forme d'accompagnement en évolution professionnelle spécifique [...] La philosophie heu la posture heu les moyens, l'aura qu'on pouvait aussi dégager auprès de nos partenaires heu une fois que le deuil du fait d'avoir pu être financeur a été fait heu je trouve qu'à la limite aujourd'hui heu j'ai du mal en fait à situer le Fongecif dans tout le, dans tout le partenariat et j'ai du mal à situer comment on nous perçoit à l'extérieur. » (E3 L .206-211 / *tableau analyse entretien conseillers*)*

D'autres craignent que l'organisation actuelle qui permet une appropriation de l'activité ne soit modifiée en faveur d'un cadre plus restrictif. Aussi, les nouvelles orientations de la réforme en faveur des métiers en demande sur le territoire pourraient restreindre la marge de manœuvre des conseillers. (E6 L .419-430 / *tableau analyse entretien conseillers*)

*« C'est un peu la crainte que je pourrais avoir pour demain : Est-ce que le cadre sera plus fort et du coup, il pourrait y avoir un impact sur la liberté qu'on pouvait avoir mais qui était toujours une liberté centrée « bénéficiaires » en se disant : comment je peux améliorer ma façon d'accompagner mes méthodes, mes outils pour que ça réponde à différents cas de figures, différents profils, que ça soit plus efficace, enfin voilà... je vous dis, c'est ça qui m'inquiète un peu. Une potentielle perte de marge de manœuvre qui viendrait cadrer par un truc plus fort. Un cadre plus fort. » (E6 L .430-435 / *tableau analyse entretien conseillers*)*

Cette nouvelle orientation de l'activité pour les salariés du Fongecif Grand-Est (FGE) fait partie d'une transition générale de la formation en France où chacun va devoir identifier les nouvelles compétences attendues des nouvelles structures. L'ingénierie financière va aussi devoir être repensée, ce qui va demander un accompagnement multimodal pour les conseillers du FGE. En tant qu'organisme paritaire collecteur agréé pour le financement du CIF, ces derniers avaient le réflexe de ne retenir qu'une seule solution de financement. On se félicitera aussi que l'ambiguïté inhérente au statut d'organisme financeur soit supprimée et que les conseillers puissent ainsi retrouver une posture d'accompagnant. (E4 L .140-146 / *tableau analyse entretien conseillers*)

*« C'est compliqué parce que c'est une année aussi de transition ce n'est pas que dans la structure en interne une année tout court de transition où on ne sait pas non plus ce que les organismes de formation heu heu vont mettre en place pour s'adapter où les gens viennent aussi avec des préparations sur des accompagnements de financements des diplômés en entier mais finalement sont obligés de repartir sur des modules heu tout bouge donc en fait c'est très compliqué d'essayer de voir c'est quoi la finalité la plus-value de notre travail dans l'accompagnement aujourd'hui. » (E3 L.217-223 / tableau analyse entretien conseillers)*

Le fait que le FGE soit sollicité pour des financements davantage que pour des accompagnements n'est pas un phénomène récent. Il suggère que l'activité relevait ces derniers temps plutôt d'une activité administrative. (E4 L.292-300 / tableau analyse entretien conseillers)

*« La relation avec la personne, nous, chez nous tout doucement, puis tu vois le travail effectué [...] quelque part tu... monter un dossier, [...] ben c'est une démarche administrative... » (E4 L.340-346 / tableau analyse entretien conseillers)*

Ceci donne l'image d'une pratique en déclin, ne laissant plus place à la co-construction.

*« Pas d'effort considérable, à faire, à coordonner deux trois infos à l'employeur, je sais pas quoi, ou au salarié... Pour que ça marche pas avec son employeur pour la demande d'autorisation d'absence, mais y'a pas un travail de recherche, d'approfondissement [...] On est sur de la paperasserie, » (E4 L.354-360 / tableau analyse entretien conseillers)*

*« C'est pas comme ça que je l'entends mon métier, c'est pas comme ça que je le pratiquais. On était dans de la co-construction, quelque chose de positif... on est, on a basculé sur la face noire de, de, de la lune là. C'est-à-dire que jusqu'à présent on était... euh... oui c'était plutôt ensoleillé et... ça contrebalance pas avec, pas assez, avec du constructif on dira... » (E4 L.720-723 / tableau analyse entretien conseillers)*

La conséquence en est une confusion des rôles auprès des autres acteurs, qui en viennent à ne plus distinguer les compétences pour lesquelles ils peuvent s'adresser aux conseillers Fongecif. (E4 L.169-173 / tableau analyse entretien conseillers) On observe de surcroît une diminution de la responsabilisation des individus dans le choix de leur parcours professionnel puisqu'ils sont davantage guidés par un repérage préexistant des besoins recensés sur le territoire.

*« Dans le cadre du CIF [...] la personne, grosso modo [...] elle se débrouillait quoi, elle était un peu livrée à elle-même. [...] C'est à dire qu'on n'induisait pas le fait qu'elle pouvait ne pas trouver du boulot avec cette formation, que le marché du travail était saturé ou je sais pas quoi. Ça, c'était du domaine de sa responsabilité à elle de l'explorer en amont... On pouvait quand même être, un peu porteurs de conseils en ce sens-là, ou aiguiller vers le bilan quand on avait vraiment [...] Un doute sur le fait qu'elle est une bonne représentation du métier, mais [...] C'était pas... prégnant comme... le CPF transition [...] Qui implique qu'il y ait des liens avec le marché du travail régional quoi (E4 L.53-70 / tableau analyse entretien conseillers)*

L'attrait pour l'activité selon que l'on soit en *front ou en back office* ne semble pas motivé par les mêmes enjeux.

On peut voir que malgré la latitude d'action que leur offre l'organisation du FGE, les personnes confrontées aux bénéficiaires restent préoccupées par l'intérêt de ces derniers face à celui du nouveau cadre des politiques sociales. On notera toutefois qu'ils ont en commun avec les encadrants un besoin d'accomplissement. Cependant, ces derniers trouvent un intérêt et gardent le cap dès lors que leur activité répond à leur satisfaction personnelle, et non nécessairement à celle des personnes pour qui ils s'investissent. Mieux vaut donc « ***un métier qui [...] plaise [...] même si c'est pas facile tous les jours.*** » (E10 L.606-607 / *tableau analyse entretien Encadrants*)

### 3. Un changement d'accompagnement et un public changeant

L'accompagnement est une activité d'information, de co-construction avec l'interlocuteur, (E6 L.16 / *tableau analyse entretien conseillers*) éventuellement de facilitation. (E3 L.25-27 / *tableau analyse entretien conseillers*) Il a pour finalité la réalisation des projets individuels (E6 L.25-35/ *tableau analyse entretien conseillers*) et la satisfaction des bénéficiaires, ce qui se traduit par un réel intérêt pour le métier.

« ***J'aime énormément ce métier, c'est presque de l'ordre de la vocation.*** » (E6 L.40 / *tableau analyse entretien conseillers*)

« ***Une des parties mais qui reste en temps la plus importante, en tout cas pour moi, qui est la partie accompagnement du public, plutôt la phase diagnostic, élaboration de projet pour des gens qui ne savent pas trop encore ce qu'ils veulent faire, ça forcément c'est le plus intéressant [...] on rentre vraiment dans de l'analyse, on essaye de mieux connaître la personne, on utilise différents outils pour explorer tout ça, pour amener la personne à y voir plus clair sur sa situation, sur ses souhaits professionnels, sur sa personnalité, sur ses centres d'intérêt, sur ses valeurs [...] on a des profils très différents donc ça crée une variété déjà de publics, entre guillemets, euh et puis du coup ça donne une variété de projets, dès fois on valide des choses qui peuvent être des orientations assez atypiques, on va dire*** » (E6 L.41-48 / *tableau analyse entretien conseillers*)

On peut toutefois relever que l'emploi des temps du passé se glisse subtilement dans le discours, laissant entendre que cet intérêt pour le métier s'érode. On comprend qu'une partie de la quête dans le parcours des bénéficiaires disparaît et empêche chaque partie de se réaliser totalement dans sa démarche.

*« Pour quelqu'un qui arrivait quand même avec des... des... des idées de, juste besoin d'être guidé, d'avoir des petits leviers pour être guidé [...] Pour avancer dans le projet... aller vers telle piste pour faire un accompagnement création d'entreprise, revenir, avancer par petites étapes, mais rendre la personne... comment dire ? ... acteur, autonome [...] **Juste apporter la petite info qui faisait qu'elle pouvait aller un petit peu plus loin, aller encore un petit peu plus loin [...] tu étais un petit peu la goutte d'huile dans le rouage pour permettre que ça avance [...] une espèce d'engren... De faire avancer l'engrenage, en fait ! Euh et puis de voir le projet progresser jusqu'à la fin quoi et la réalisation [...] Des créations d'entreprise super sympa... des gens qui changeaient qui s'épanouissaient, moi j'ai vu des gens se transformer quoi. » (E4 L.262-263 / tableau analyse entretien conseillers)***

Dès lors qu'il devient un dispositif à part entière, détaché du financement, le conseil en évolution professionnelle rencontre des difficultés à être reconnu en tant que tel par les bénéficiaires. Le réflexe reste celui de la demande financière, l'accompagnement étant secondaire, quand bien même la démarche reste la même.

*« **Changement de public aussi parce que les personnes qui sont orientées vers nous heu avaient quand même une forte tendance à rentrer par la voie du financement. [...] Et aujourd'hui doivent nous percevoir et éventuellement nous solliciter dans le cadre d'un accompagnement pour le projet [...] la voie d'entrée de se souvenir de nous de nous contacter reste quand même la voie du financement** » (E3 L.34-42 / tableau analyse entretien conseillers)*

*« **Ce que je fais aujourd'hui n'a pas beaucoup changé de ce que je faisais, il y a dix ans** » (E6 L.71-72 / tableau analyse entretien conseillers)*

On notera également une multiplicité des critères de sélection dans les profils des personnes retenues pour le compte personnel de formation de transition professionnelle (CPF TP), avec pour conséquence, un public plus uniforme. Certains ne rentreront pas le dans cadre attendu. (E4 L.223-240 / tableau analyse entretien conseillers), (E3 L.22-23 / tableau analyse entretien conseillers)

Cependant l'éligibilité des personnes reste encore confuse dans les esprits, car les personnes interrogées utilisent indifféremment l'imparfait et le présent pour exprimer la même idée.

*« **Dans mon activité c'est surtout qu'aujourd'hui bah le dossier de financement comme il est très restreint avec des nouvelles règles d'éligibilité heu automatiquement il y a quand même un pan de public qui ne rentre plus dans le dispositif.** » (E3 L.48-50 / tableau analyse entretien conseillers)*

On retiendra une forme de nostalgie d'une activité plurielle, rattachée à des projets plus éclectiques. La politique de soutien des publics à faible niveau de qualification, et donc une orientation des projets en fonction des besoins de main d'œuvre du territoire, renvoie

l'image d'une pratique répétitive alors que le métier se voulait diversifié par la perspective de projets de tous ordres.

## II. UNE CONDUITE DU CHANGEMENT A VUE

Toute structure doit faire face à un moment ou un autre à des transformations, voire à des ruptures dans son organisation. Ainsi les innovations successives résultant de la loi NOTRe ont-elles amené le Fongecif Grand-Est à repenser son fonctionnement en profondeur. De son organigramme à sa conduite du changement, toute sa stratégie a été constamment revue pendant plus de quatre ans car la loi du 5 septembre 2018 a finalement remis en question l'existence même de l'association.

Aussi toutes ces injonctions demandent à augmenter voire précipiter certaines actions, avec une stratégie soumise aux décisions des politiques. L'avenir incertain demande d'augmenter l'employabilité des salariés et met le management au cœur de la stratégie pour réussir à mener ce changement. Il est à noter que le dialogue reste l'outil fondamental pour mener cette transition. Cependant, toutes les nouvelles perspectives renvoient à discuter les normes et donc les lois mais également certaines démarches d'amélioration comme la qualité.

### 1. Augmentation, précipitation et qualité ?

L'accompagnement, considéré comme une activité au long cours, ne demande pas à être tenu à un résultat immédiat, ce qui était l'une des conditions retenues par le premier cahier des charges du conseil en évolution professionnelle. La commande actuelle et la perspective d'une obligation de résultat dans un délai permettant une rentabilité inquiète dès lors les opérateurs.

*« La donnée qui va jouer, c'est qu'il va y avoir une notion de volume, qui va être importante du coup sur [...] la survie financière. » (E6 L .274-279 / tableau analyse entretien conseillers)*

*« Si demain on est dans un truc comme ça, où y a une prestation, dans un temps limité pour assurer un volume etc. avec une sorte de... où on va se retrouver obligé d'accélérer la manœuvre, c'est pas totalement respecter le rythme des personnes, alors que c'était un des, finalement, un des critères posés par le premier cahier des charges » (E6 L .325-328 / tableau analyse entretien conseillers)*

Cette obligation de résultat sous-entendrait de revoir la finalité de l'accompagnement et la qualité de celui-ci serait donc remise en question.

*« Si on prend le cas de bilan de compétences, qui est une prestation limitée dans le temps et tarifée, et avec en plus une obligation en quelque sorte de résultat, il faut qu'il y ait des pistes qui se dégagent à la fin du bilan, on peut voir dans certains cas de figures, beh des conseillers qui accompagnent qui accélèrent un peu la manœuvre, pour qu'il y ait un résultat qui tombe, et des fois il y a des conclusions qui tombent un peu rapidement, et des personnes que l'on revoit parfois après des bilans, et qui se sont senties un peu en décalage, voire ont le sentiment d'avoir été désappropriées, je ne sais pas comment dire, dépossédées de leurs propres réflexions. On leur dit, c'est peut-être ça que vous devriez faire. Parce qu'on arrive au bout du délai en partie. » (E6 L .314-321 / tableau analyse entretien conseillers)*

On remarquera toutefois une première réorientation demandant d'accompagner les bénéficiaires en vue d'augmenter le nombre de dossier instruits, avec pour conséquence un travail non abouti en termes de conseil en évolution professionnelle.

*« Après si le travail est survolé ... C'est la commande de la structure aussi, mais... ben oui, y faut faire des dossiers, accompagner pour les dossiers, c'est clair... » (E4 L .334-335 / tableau analyse entretien conseillers)*

Ainsi que l'affirme le psychologue du travail Yves Clot, astreindre les opérateurs à un résultat met en tension leur représentation d'un travail bien fait. (Clot, Le travail à coeur, 2010)

Est également mentionné un manque d'harmonie dans les pratiques depuis la fusion Grand-Est, due sans doute à un excès de précipitation dans la réorganisation. Une harmonisation des pratiques aurait été d'autant plus nécessaire que l'activité ne s'entend pas forcément de la même façon selon les pôles, ce qui s'expliquerait par des différences d'organisation entre les trois ex-Fongecif, chacun ayant sa propre direction et son histoire.

*« Déjà depuis le regroupement Grand-Est, c'est devenu extrêmement compliqué d'homogénéiser le travail des différents pôles, je vois... je crois même que c'est pas fait... euh... parce qu'on voit bien qu'on fait pas la même chose... qu'on n'a pas les mêmes postures ... » (E4 L .397-399 / tableau analyse entretien conseillers)*

*« C'est plutôt que lors du regroupement les choses ont pas été posées sur la table une bonne fois pour toute... tout a été fait dans la précipitation sans se poser de question ... parce que la façon de travailler des uns et des autres en fonction de là où on était quoi, de, de, des FONGECIF où on travaillait différemment c'est tout, tout simplement. [...] » (E4 L .403-413 / tableau analyse entretien conseillers)*

Cette fusion regroupe trois territoires dont deux sont référencés par France Guérin-Pace comme ayant un fort caractère identitaire, l'Alsace et la Lorraine. Les Alsaciens sont recensés comme faisant partie des plus fidèles à leur région. (Guérin-Pace, 2006, pp. 301-302) Or « *le sentiment d'appartenance à un territoire figure parmi la multitude des référents identitaires potentiels que sont l'appartenance sociale, [et] professionnelle.* » (Guérin-Pace, 2006, p. 299) et donne une approche différente de l'activité.

« *C'est un peu le choc des titans* » (E3 L.173 / tableau analyse entretien conseillers)

« *L'organigramme, il a été posé effectivement par rapport à la loi NOTRe et par rapport à trois structures qui doivent fusionner et construire ensemble une nouvelle identité.* » (E9 L.268-269 / tableau analyse entretien Encadrants)

Le contexte ne laissant pas de temps pour évaluer ce qui a été mis en place depuis la fusion et le nouvel organigramme, il est difficile d'imaginer les améliorations à prévoir pour faciliter les échanges et l'harmonisation des pratiques.

« *Imaginons qu'il n'y ait pas eu ce changement qui arrive derrière, il est fort probable qu'il aurait été pertinent de se dire, est-ce que l'organigramme qui a été posé pour accompagner la mise en place d'une nouvelle structure est toujours celui qui est pertinent aujourd'hui ? D'ailleurs, entre temps, il a été revu puisque l'organigramme qui avait été posé a été modifié y compris 1 - pour créer la fonction de partenariat et 2 - de trois responsables structures, on est passé à deux. De manière, à aussi, permettre une harmonisation en tout cas [...] des manières de faire ou des pratiques [...] pour éviter les tuyaux d'orgue sur les territoires.* » (E9 L.274-283 / tableau analyse entretien Encadrants)

Ce regroupement jumelé aux nouvelles prérogatives voire restrictions des politiques sociales vient durcir le cadrage de l'activité et donne l'impression d'être en prise avec des attentes qui s'additionnent. (E3 L.168-170 / tableau analyse entretien conseillers)

Il reste toutefois compliqué de s'appuyer sur un réel référentiel, celui-ci s'inscrivant au fur et à mesure de l'apparition des décrets, seules les « *quelques directives qui sont transmises par les responsables de service* » (E3 L.77 / tableau analyse entretien conseillers) permettent d'orienter l'activité.

Avec un travail prescrit en cours, l'association se doit de procéder à plusieurs projections permettant de conduire l'ensemble des opérateurs dans la perspective d'un avenir pour leur poste. (E3 L.104-110 / tableau analyse entretien conseillers)

Ces changements envisagent de nouvelles stratégies comme de prendre contact avec l'entrepreneuriat afin de recenser son besoin en termes de formation pour ses salariés. Ceci n'avait pas été envisagé au préalable, bien que cela ait été suggéré de longue date par

les opérateurs en charge de l’instruction des dossiers. (E1 L.178-182 / *tableau analyse entretien exploratoire*)

Cependant on regrette que les arbitrages ne tiennent pas forcément compte des retours faits par les agents de terrain. Cela rappelle le besoin de participation mais aussi l’idée défendue par Olivier Vassal qu’en s’appuyant sur le travail réel on gagne en efficience. (Vassal, 2008, p. 12).

*« Il y a des décisions qui se prennent heu au-delà de heu de notre niveau et qui ne reflètent pas forcément la réalité du terrain parce que c’est nous qui sommes sur le terrain et les responsables n’ont pas toujours la vision que nous on peut avoir du terrain » (E1 L.50-52 / tableau analyse entretien exploratoire)*

D’ailleurs, on notera que les premières décisions de réorganisation suite à la fusion ont été prises indépendamment du Comité Social et Economique car celui-ci n’est apparu que tardivement malgré une obligation légale imposée par l’augmentation de l’effectif.

*« La constitution, donc les premières réunions CSE, ça devait être en juin, je crois, la première [Juin 2018] oui [Il aura fallu un an, quasiment après la fusion] » (E8 L.232-237 / tableau analyse entretien CSE)*

Le *front office* étant plutôt dans le questionnement de l’avenir de leur métier, les encadrants sont quant à eux plutôt dans la mise en place des orientations prises en vue de maintenir l’activité. Cette conduite tient compte d’une volonté de maintenir l’employabilité de l’ensemble des collaborateurs au regard du marché extérieur à la structure.

## **2. Une stratégie variable, soumise aux décisions des politiques**

Pour mener une stratégie qui demande des ajustements réguliers, le management devient plus directif et demande d’être à l’écoute afin de maintenir la production, tout en faisant en sorte que chacun se réalise dans son travail et y voit une issue pour son emploi. Cette gymnastique demande aux managers de proximité d’être en constante vigilance afin de répondre à *« l’exigence de maintenir le niveau d’activité de leur unité (« business as usual») et celle de mettre en place les changements nécessaires, dans une situation fréquente de surcharge de travail »* (Abel & Beaujolin-Bellet, 2014, p. 39)

*« À présent j’ai des objectifs qui me sont fixés par ma direction » (E5 L.66-67 / tableau analyse entretien Encadrants)*

*« C'est d'être encore plus à l'écoute des équipes essayer de trouver du sens à leurs actions heu même si souvent enfin le but final c'est toujours pour eux d'accompagner les salariés mais avec la difficulté de ne pas savoir jusqu'à quand dans la durée et donc c'est continuer à leur donner du sens au quotidien aux actions qu'ils mènent. » (E5 L.76-79 / tableau analyse entretien Encadrants)*

La période de transition impose aux managers de s'adapter et de fonctionner selon une activité qui n'est pas encore prescrite, c'est-à-dire selon ce qui paraît être le plus stabilisé, à savoir l'ancien cahier des charges.

*« On a décidé d'être plutôt dans l'attente et de continuer à travailler sur l'offre de services qu'on avait déployé et sur laquelle on pouvait s'appuyer maintenant c'est sûr que si la structure décide d'aller à la réponse à l'appel d'offres il va falloir qu'on travaille sur heu bah une offre de service en phase avec les nouvelles attentes du coup plus tôt cette nouvelle offre de services sera déployée plus vite les équipes seront prêtes à la mener dès 2020. » (E5 L.129-133 / tableau analyse entretien Encadrants)*

*« [Pour l'instant aucune stratégie n'est imaginée pour cette transition] Non comme on se l'est dit en off avant. » (E5 L.134-135 / tableau analyse entretien Encadrants)*

Le contexte varie au rythme des décisions politiques et entraîne un manque de visibilité. Ce « mouvement perpétuel où les informations dont on n'est pas les décisionnaires, nous arrivent [...] au fil de l'eau... par différentes instances et parfois de manières contradictoires » (E9 L.224-229 / tableau analyse entretien Encadrants) demande un réajustage constant au sein du comité de direction pour des prises de décision de façon élargie. (E9 L.291-295 / tableau analyse entretien Encadrants)

Ainsi les managers sans ligne de conduite prédéfinie se doivent d'être réactifs et de réagir au fur et à mesure des avancements (E5 L.137-141/ tableau analyse entretien Encadrants) sans pouvoir évaluer leur travail.

*« Je sens une absence de stratégie compte tenu du contexte et c'est vrai que c'est compliqué de parler de stratégie. » (E5 L.269-270 / tableau analyse entretien Encadrants)*

*« C'est compliqué de dire aujourd'hui qu'est-ce qui relève de l'organisation et qu'est-ce qui relève du contexte. Du coup, évaluer l'organisation dans ce contexte-là, c'est juste mission impossible parce qu'on a aucune donnée, enfin on a que des données variables donc si tout bouge, on a rien pour poser l'évaluation donc c'est difficile de dire aujourd'hui euh... est-ce que ça aurait pu mieux marcher autrement ? » (E9 L.295-300 / tableau analyse entretien Encadrants)*

La création d'un service spécifique à cette période de transition a été nécessaire pour renforcer le développement de la structure et des partenariats (E9 L.42-46 / tableau analyse entretien Encadrants) Cependant, se substituer de façon transversale à l'ensemble des responsables pour mener une réflexion sur les stratégies vient à nouveau interpellier le

besoin de participation. Avec Olivier Vassal, on proposera une fois encore de tenir davantage compte du travail réel. (Vassal, 2008, p. 12).

*« Le fait que l'équipe CEP ne réponde pas directement à l'appel d'offre mais que c'est confié à un service support externe donc ça m'interpelle quelque part parce que au quotidien c'est quand même l'équipe CEP qui est en première ligne [...] c'est vraiment eux qui sont au contact au quotidien avec les bénéficiaires » (E5 L.241-252 / tableau analyse entretien Encadrants)*

### **3. Une gestion des ressources humaines orientée employabilité**

Avec la disparition du service conseil au 31 décembre 2019, il a été décidé d'augmenter l'employabilité des conseillers afin de leur donner un maximum de chances de retrouver un travail si la structure n'était pas absorbée par le futur acteur retenu pour l'appel d'offres. Parler d'opportunité préfigure le discours d'une structure qui se veut responsable semble-t-il envers ses collaborateurs.

*« On va davantage axer sur, beh sur des pans de la GPEC puisqu'on a axé davantage sur le plan développement des compétences, parce que là on essaye de faire monter un maximum de conseillers au niveau ingénieur, c'est quand même une sacrée opportunité pour eux [...] On axe davantage sur les compétences annexes, en proposant des missions transverses, on fait en sorte de faire évoluer les gens pour que... pour au cas où, si y a de la casse, qu'ils aient une employabilité maximale à l'extérieur [...] Je pense qu'on donne un maximum de chance aux gens, si jamais, ils devaient... si ça devait pas se passer comme on le souhaite » (E10 L.130-154 / tableau analyse entretien Encadrants)*

Toutefois, il ressort une priorisation du maintien de certains postes dans les structures susceptibles de remplacer l'association actuelle.

*« Dans un premier temps, seront gardés en priorité les gens qui ont une activité directe avec l'activité de la future structure quoi ». (E10 L.230-231 / tableau analyse entretien Encadrants)*

Comme l'affirme Hervé Lefèvre, la réforme se préoccupe de la partie « froide » ou inerte de l'organisation essentiellement lorsque les changements s'opèrent en profondeur, alors que l'idée d'une transformation tient compte de la partie « chaude » de l'organisation et de « toutes les composantes humaines, qu'elles soient matérielles ou immatérielles comme la culture et les valeurs. » (Lefèvre, 2014, p. 54) L'intégration par le Fongecif Grand-Est d'une dimension humaine à sa conduite du changement tiendrait donc de la volonté de transformer, et non de réformer, l'organisation, afin de combler l'oubli du gouvernement concernant les répercussions sur le personnel. (E10 L.310-313 / tableau analyse entretien Encadrants)

#### 4. Un management qui se discute

« *Les managers de proximité ont une incidence forte sur la réussite ou l'échec des changements* » (Vignal, 2011, p. 6), (E9 L.273-274 / *tableau analyse entretien Encadrants*). Situés à un échelon charnière, ceux-ci jouent donc un rôle prépondérant pour la réussite de la transformation. C'est donc leur posture qui va engager ou non les équipes dans la voie de la transition. « *[L'adaptation] c'est aussi bah amener sa direction à comment... à percevoir ce dont [le salarié] aurait besoin et d'anticiper sur ce qu'on peut apporter au salarié dans son emploi dans tous les jours hein ! ... pour l'organisation de son travail et le maintien de son activité.* » (E3 L.128-130 / *tableau analyse entretien conseillers*) Il est également sous-entendu qu'être mené permet de faire face sans avoir à se poser de questions. (E7 L.182-183 / *tableau analyse entretien exploratoire*)

On peut donc comprendre que toute défaillance sera immédiatement sanctionnée comme un manquement.

Ainsi est relevée par les opérateurs une absence de considération des problèmes engendrés par des « *prises de décisions beaucoup plus rapides* » (E3 L.163-165 / *tableau analyse entretien conseillers*) dont l'incidence est un manque de reconnaissance des efforts fournis pour répondre à un besoin de réactivité. (E6 L.208-212 / *tableau analyse entretien conseillers*) Cela demande également une certaine confiance dans la façon de gérer des situations imposées par un contexte oppressant, ainsi « *l'idée est plutôt de dire : chacun dans son périmètre a une marge de manœuvre* » (E9 L.300-306 / *tableau analyse entretien Encadrants*) afin de ne pas céder à des décisions trop descendantes.

D'ailleurs, la distance avec les managers répartis sur trois pôles engendre une situation paradoxale avec un besoin de soutien accru. Le management à distance dans un contexte incertain reste donc un défi de taille pour préserver un collectif de travail et espérer atteindre les objectifs fixés par la direction.

*« J'ai l'impression qu'on est un peu largué tout seul... Vu que notre hiérarchie elle est plutôt maintenant en Alsace... on n'a pas une hiérarchie en direct ici sur le pôle. On voit nos hiérarchies que quand ils se déplacent de façon [...] Ponctuelle... c'est pas assez... c'est pas assez ! (E4 L.813-815 / tableau analyse entretien conseillers)*

Cette distance associée à une multiplication des directions suite à la fusion engendre une perte de repères des personnes référentes et de données, (E4 L.388-393/ *tableau analyse*

*entretien conseillers*) laissant les collaborateurs enclins à mobiliser davantage leurs ressources propres. Ceci vient relancer la notion de confiance évoquée précédemment.

*« Depuis qu'on est Grand-Est, avec toutes les démarches qualités machin, enfin on sait plus qui fait quoi... tout le monde se renvoie le truc, on met plein de strates... maintenant y a moult directeurs... donc ça va remonter, remonter, remonter... des fois on a l'impression que ça monte et que ça redescend plus, ça redescend plus jamais » (E4 L .477-480 / tableau analyse entretien conseillers)*

*« Il est clair que passer d'une structure à 20 très agile à une structure à 63 qui l'est forcément moins puisque déjà... et le périmètre géographique évolue et le périmètre des missions évolue et les périmètres des responsabilités et des rôles de chacun évoluent, forcément ça crée du... ça crée un temps d'adaptation individuel et collectif de : « à que je dois m'adresser pour ? » » (E9 L.283-287/ tableau analyse entretien Encadrants)*

L'impression de ne plus repérer qui fait quoi est renforcée par un modèle organisationnel recomposé, qui renvoie à de vieilles rancœurs (*E4 L .475 / tableau analyse entretien conseillers*) accrues par un besoin de s'affirmer à un poste imposé. Ce besoin est semble-t-il exacerbé par le fait que la personne retenue pour diriger la structure soit le seul homme parmi les trois anciens directeurs de pôles, sans qu'il ait été tenu compte de l'ancienneté des uns et des autres.

*« J'ai l'impression que l'encadrement est pas neutre dans l'histoire-là. Parce que, quand tu mets deux directrices qui sont chapeautées par un... ils étaient sur un plan... horizontal... tous les trois, et puis d'un seul coup, y en a deux qui se retrouvent sur la marche en dessous quoi... c'est compliqué... Comme par hasard, c'est l'homme qui est sélectionné pour être au-dessus et deux femmes en dessous, enfin bon bref ! La directrice Alsace était quand même là depuis beaucoup plus longtemps que le directeur Lorraine qui est devenu directeur Grand-Est... Alors, je sais pas sur le coup on n'a pas trop vu mais finalement on se rend compte que tous ces gens-là, ont l'air de pas forcément être en symbiose... euh... on va dire ça comme ça !... » (E4 L .461-467 / tableau analyse entretien conseillers)*

Ces velléités sont perçues comme une guerre de clochers entre les trois directions intermédiaires, ce qui sous-tend un sentiment de délaissement au profit de leurs propres intérêts. Ceci laisse à penser que, la communication ne se faisant pas, la cohérence des injonctions est somme toute aussi inexistante. (*E1 L.156-159 / tableau analyse entretien exploratoire*)

Ce pressentiment est d'ailleurs accentué par le fait que le directeur soit occupé à mettre en place des collaborations désormais pensées à l'échelle territoriale, nécessitant d'être souvent en rendez-vous extérieur pour mettre en place une stratégie concertée avec des acteurs clés du territoire. Ceci laisse « *l'impression d'avoir un directeur qui est ailleurs*

*qui ne s'occupe absolument pas de la structure en interne » (E1 L.155-156 / tableau analyse entretien exploratoire)*

On notera toutefois une certaine compréhension des opérateurs à l'égard des managers de proximité, qui entendent bien avoir des responsables à l'écoute alors qu'eux-mêmes ne détiennent que peu d'informations concernant l'avenir de leur poste. (E7 L.338-343 / tableau analyse entretien exploratoire) Ces mêmes responsables sont également amenés à apporter des solutions à des questionnements restés sans réponses de la part de la direction afin de soulager l'opérationnel dans son travail quotidien. (E3 L.154-159 / tableau analyse entretien conseillers)

Ce rôle d'aménageur contextuel est défendu par Audrey Abel et Rachel Beaujolin-Bellet, qui décrivent « *les contributions et dévotions, les improvisations et bricolages quotidiens [des managers intermédiaires comme] indispensables au fonctionnement de l'entreprise.* » (Abel & Beaujolin-Bellet, 2014, p. 41)

L'investissement des encadrants de proximité a pour prétention de maintenir le niveau d'activité attendu (Abel & Beaujolin-Bellet, 2014, p. 39) en donnant la possibilité à chaque individu de trouver « *du sens et une satisfaction* » dans sa tâche. (E5 L.88-90 / tableau analyse entretien Encadrants), (E9 L.218-222 / tableau analyse entretien Encadrants)

Cependant lorsque le management doit être envisagé à distance et sur des pôles différents, il subsiste des divergences qui nécessitent d'être comblées en étant à l'écoute des besoins particuliers de chaque équipe. (E5 L.98-101 / tableau analyse entretien Encadrants)

*« Être en capacité d'accompagner les collaborateurs directs dans l'appréhension du pourquoi de ces changements, d'y donner un minimum de sens, et puis d'être à l'écoute de l'ensemble de la structure sur les difficultés rencontrées ou... comment on peut éventuellement mettre un peu d'huile dans les rouages par des petites choses. » (E9 L.57-60 / tableau analyse entretien Encadrants)*

L'attitude soutenante et positive des responsables de services (E10 L.392 / tableau analyse entretien Encadrants) est ici encouragée par une direction qui s'investit elle aussi pour ses collaborateurs et donne l'exemple avec une posture rassurante, voire paternaliste. (E10 L.310-313 / tableau analyse entretien Encadrants), (E10 L.333 / tableau analyse entretien Encadrants). A l'appui de cette attitude, Pierre Collerette nous parle de l'influence

qu'ont les relations entretenues avec les collaborateurs. Il est donc fondamental pour conserver toute crédibilité de faire preuve d'exemplarité. (Collerette, 2009)

## 5. Le dialogue social, un outil fondamental du changement

Si l'on reprend les propos de Pierre Collerette, ce ne serait pas tant la forme de communication mais bien « *la maîtrise des facteurs humains* » (Collerette, 2009, p. 39) qui permettrait la mobilisation des différents acteurs de la structure, mettant ainsi l'accent sur l'enjeu du maintien « *des relations avec les destinataires du changement.* » (Ibid) Aussi, la communication non verbale remplace-t-elle ce qui est sous-entendu, laissant par conséquent les collaborateurs capter « *des messages qui interpellent davantage que le contenu exprimé explicitement* » Watzlawick et al., 1972 cités par (Collerette, 2009, p. 41)

D'ailleurs, Yves Clot dans une interview menée par Magali Rossignol nous précise qu'il est naturel d'avoir des conflits, or lorsque ceux-ci sont ignorés par la hiérarchie cela altère le travail. Pour cela, « *ce qui est discutable doit être discuté* » (Clot, Pas de qualité de vie au travail sans dialogue sur la qualité du travail, 2019)

Sont ainsi perçus des non-dits du fait que les échanges restent évasifs, laissant planer le doute à propos de ce qui est su et qui n'est pas clairement explicité. (E7 L.334 / tableau analyse entretien exploratoire), (E7 L.348- 353 / tableau analyse entretien exploratoire), (E1 L.141-143 / tableau analyse entretien exploratoire). De plus, lorsque les comportements entre managers renvoient le message d'une situation tendue et non stabilisée, les réponses apportées ne sont plus crédibles.

Les conséquences sont de ne plus savoir à quel saint se vouer, voire une perte de confiance dans les informations apportées par la hiérarchie, jusqu'à suggérer que celle-ci n'a pas de vue sur l'avenir (E1 L.138-139 / tableau analyse entretien exploratoire)

*« Du fait heu qu'il y ait trois sous-directrices et que chacun a son pré carré et que chacun empiète sur le pré carré de l'autre et que les relations sont assez difficiles et du coup on n'a pas forcément les informations donc les relations avec la hiérarchie parfois difficiles aussi » (E1 L.132-135 / tableau analyse entretien exploratoire)*

On perçoit une forme de flottement, un sentiment d'abandon dus à une incertitude maintenue par le manque d'échange, voire de considération. (E2 L.31 / tableau analyse entretien conseillers), (E6 L.342-348 / tableau analyse entretien conseillers). Cette

perception donne à croire que la hiérarchie cherche à ignorer les interrogations qui règnent au sein du collectif (E2 L.41-42 / *tableau analyse entretien conseillers*) parce qu'elle-même n'a pas de réponse : « **ma hiérarchie elle est dans le mur aussi.** » (E2 L.137 / *tableau analyse entretien conseillers*), (E2 L.144-146 / *tableau analyse entretien conseillers*),

Ce climat empêche les personnes de se projeter en les laissant dans une sorte d'inertie évocatrice des quatre formes de résistance au changement identifiées par Efros et Schwartz : « *l'inertie, l'argumentation, la révolte, le sabotage* » (Efros & Schwartz, 2009) Ceci sous-entend que d'autres formes de résistance pourraient apparaître face à la conduite du changement mené au sein du FGE dans l'ignorance ou du moins avec un minimum de concertation : « **notre hiérarchie directe a aussi des strates au-dessus où on sait pas trop ce qui se passe entre eux... du flou... euh... du coup c'est pas clair quoi !** » (E4 L.816-817 / *tableau analyse entretien conseillers*), (E6 L.357-359 / *tableau analyse entretien conseillers*).

« *On a l'impression d'être abandonné mais et on n'a pas forcément les questions aux réponses qu'on pose directement* » (E2 L.33-34 / *tableau analyse entretien conseillers*)

« *Ce qui va pas aujourd'hui, c'est qu'on n'a pas de réponse [...] c'est qu'on est dans un flou, on est dans le vide quoi !* » (E4 L.798-809 / *tableau analyse entretien conseillers*)

Cette situation laisse penser que tout se joue à d'autres niveaux (E2 L.149-151 / *tableau analyse entretien conseillers*), suggérant un blocage des informations, une sorte d'omerta : « **on sait que les infos qu'ils ont, ils peuvent pas nous les diffuser mais c'est pas eux qui ont décidé de pas les diffuser, c'est les injonctions de leur hiérarchie... bon ben voilà quoi !** » (E4 L.791-793 / *tableau analyse entretien conseillers*), avec « **l'impression qu'il y a des choses qui sont secrètes** » (E2 L.155 / *tableau analyse entretien conseillers*), « **une espèce de chape de plomb entre les services maintenant puisqu'apparemment [...] officiellement certains services ont plus forcément autorisation à communiquer les choses avec les autres... donc du coup ça facilite encore moins** » (E4 L.499-501 / *tableau analyse entretien conseillers*)

Ce frein à la communication vient perturber le déroulement de l'activité, laissant certaines données nécessaires au bon fonctionnement se perdre dans la globalité des interrogations restées sans réponses de la part des opérateurs. (E4 L.836-843 / *tableau analyse entretien conseillers*)

L'agacement des bénéficiaires, qui doivent eux aussi attendre les informations, est un autre dommage collatéral. (E4 L.830-832 / *tableau analyse entretien conseillers*), (E2 L.51-54 / *tableau analyse entretien conseillers*) Cette situation est très oppressante pour les conseillers qui subissent « *une pression d'enfer* » de la part d'un public resté sans réponse alors qu'il joue son avenir professionnel (E4 L.518-520 / *tableau analyse entretien conseillers*), (E4 L.518-520 / *tableau analyse entretien conseillers*). Les opérateurs disent avoir la sensation « *de passer [leur] vie entre le marteau et l'enclume* » (E4 L.518-520 / *tableau analyse entretien conseillers*) en affichant « *un monde du travail [...] désorganisé* » (E2 L.82 / *tableau analyse entretien conseillers*)

Toutefois le management de proximité se prévaut de bienveillance, car les managers ne détiennent pas beaucoup plus d'informations que leurs supérieurs (E4 L.817-821 / *tableau analyse entretien conseillers*), (E5 L.232-235 / *tableau analyse entretien Encadrants*), suggérant que ce sont d'autres instances qui en ont la primeur : « *j'ai pas d'information [...] Je ne sais pas, j'en ai vraiment aucune idée de ce qui est imaginé.* » (E5 L.245-250 / *tableau analyse entretien Encadrants*)

« *Je pense qu'elle aimerait m'apporter des réponses mais qu'elle les a pas non plus alors peut-être que c'est à d'autres une plus haute sphère du coup de régler* » (E2 L.137-142 / *tableau analyse entretien conseillers*)

Il est souhaité que cet état de non-dits cesse pour faire place à un dialogue franc et direct durant des réunions ne servant pas uniquement à donner l'image d'une organisation à l'écoute mais permettant une véritable participation des salariés au *front office* (E4 L.847-857 / *tableau analyse entretien conseillers*), (E3 L.161-162 / *tableau analyse entretien conseillers*), (E2 L.157-160 / *tableau analyse entretien conseillers*). Ce changement est d'autant plus nécessaire que certaines informations peuvent être trouvées sur internet et les réseaux sociaux. (E2 L.166-175 / *tableau analyse entretien conseillers*), (E2 L.177-181 / *tableau analyse entretien conseillers*).

On retiendra que l'échange doit également servir l'activité qui n'en sera que plus efficace, favorisant ainsi la collaboration en toute bienveillance. (E2 L.187-191 / *tableau analyse entretien conseillers*), (E2 L.289-292 / *tableau analyse entretien conseillers*)

Ainsi, les représentants du personnel se veulent être dans une approche co-constructive après une période de tension où tout le monde cherchait sa place. (E8 L.175-178 / *tableau analyse entretien CSE*), (E8 L.232-237 / *tableau analyse entretien CSE*). Il leur importe de réduire les tensions et d'appréhender cette période d'instabilité le plus sereinement possible pour le bien de l'ensemble des collaborateurs (E8 L.93-95 / *tableau analyse entretien CSE*), (E8 L.137-141 / *tableau analyse entretien CSE*). Reste cependant à faire évoluer l'échange plutôt descendant vers une concertation qui permettrait de renforcer une approche conjointe. (E8 L.154-162 / *tableau analyse entretien CSE*)

Dans ce contexte où les perspectives n'ont pas de contours définis, le dialogue social reste une demande prégnante des collaborateurs. Ces échanges professionnels, bien que sans réponse stabilisée, permettent aux travailleurs en en débattant de diminuer l'inconfort ressenti dans leur quotidien.

## 6. « La liberté de choisir », un titre de loi trompeur ?

Sous un intitulé évocateur de liberté, la loi du 5 septembre 2018 qui réforme la formation se voudrait sans contraintes. Or « ***ça vend du rêve cette affaire-là, et grosso modo concrètement quand tu vois l'envers du décor c'est à peu près tout le contraire.*** » (E4 L.631-634 / *tableau analyse entretien conseillers*)

Les critères et priorités pour prétendre au compte personnel de formation et de transition professionnelle donnent en effet une toute autre version des attentes de cette loi, ce que ne manquent pas de relever les conseillers : « ***quand tu mets toutes les conditions et toutes les restrictions [...] les bénéficiaires se rendent compte que finalement ils n'ont plus aucune liberté,*** » (E4 L.648-650 / *tableau analyse entretien conseillers*)

L'affichage devrait être plus clair car la sélection des dossiers admissibles en faveur des métiers en tension du territoire vient en défaveur des demandes de formation supérieure. Cette subtilité attendue des nouvelles orientations des politiques sociales n'est « *[écrite] nulle part* » (E4 L.656-659 / *tableau analyse entretien conseillers*).

C'est donc aux conseillers d'annoncer ces déconvenues et d'endosser un rôle d'annonceur de la mauvaise parole, chose à laquelle les opérateurs du Fongecif ne sont

pas habitués car l'octroi du congé individuel de formation était basé sur le projet personnel du bénéficiaire.

## 7. Une réactivité entravée par la démarche qualité

Entrer dans une démarche qualité pour une organisation doit contribuer à faire progresser ses services et sa notoriété, cela sans contrainte inutile et sans freiner sa réactivité. Cette démarche doit donc servir d'outil d'amélioration continue dans une dynamique collective et rendre l'activité plus efficiente.

Une telle démarche était voulue « *dans le cadre de la régionalisation* » en vue « *d'harmoniser les pratiques* » (E9 L.74-76 / *tableau analyse entretien Encadrants*) pour structurer et permettre un gain de temps dans la résolution de problèmes dus à un besoin d'unicité. (E9 L.79-82 / *tableau analyse entretien Encadrants*)

Cependant « *il est compliqué de faire évoluer le système qualité aussi vite que le contexte. Donc ce qui a été surtout utile, c'est de poser un certain nombre de règles communes dans le mode de fonctionnement [...] notamment sur les fonctions transverses* » (E9 L.76-79 / *tableau analyse entretien Encadrants*)

Ainsi, il ressort de cette démarche pour les opérateurs du Fongecif Grand-Est une complexification des processus due au défaut de fléchage des nouveaux classements : « *ils te mettent un truc un jour et le lendemain, paf, ils l'ont changé de place.... pffff [...] c'est ça du matin au soir quoi !* » (E4 L 864-868 / *tableau analyse entretien conseillers*).

*« Avec cette démarche qualité, ils nous changent l'arborescence du site... enfin des dossiers informatiques... ils changent ça sans arrêt... les fichiers, on sait jamais où les retrouver ... on passe des plombs, des plombs à chercher nos supports... C'est pénible, c'est des petits trucs ... c'est des petits trucs... mais c'est d'un pénible. »* (E4 L 857-860 / *tableau analyse entretien conseillers*)

Ceci se traduit par une perte de temps avec des recherches qui parasitent une activité rendue moins fluide. (E4 L 872-876 / *tableau analyse entretien conseillers*)

Cette démarche qualité couplée à la réglementation générale sur la protection des données (RGPD) demande pour certaines tâches habituelles entre collaborateurs d'être sur des échanges non officiels. Par conséquent, chaque interlocuteur ayant ses obligations, il est

compliqué d'harmoniser ces échanges compte tenu « **que ton correspondant dans l'organisme de formation il a aussi un métier, [...] il est pas dispo... Donc au lieu d'avoir quelque chose d'instantané, ben tu passes deux jours à essayer de le joindre, il te rappelle, tu laisses des messages [...] tout ça pour avoir une info qui avant on pouvait échanger par mail avec le nom d'une personne [...] C'est horrible !** » (E4 L .562-566 / tableau analyse entretien conseillers), (E4 L .557-560 / tableau analyse entretien conseillers).

Finalement « **la qualité est plus qu'affichée par une norme ISO machin ... C'est des processus, c'est des trucs tu peux afficher tous les processus que tu veux même quand y a plus rien qui fonctionne... ...c'est le off de la qualité affichée** » (E4 L 555-556 / tableau analyse entretien conseillers) Cela ne rejoint donc pas l'idée d'une démarche d'amélioration continue voulue dynamique et collective.

### III. LA COHESION COMME STRATEGIE COLLECTIVE

On retiendra avec Michel Crozier et Erhard Friedberg que la cohésion est un construit permettant d'appréhender un ensemble de contraintes. Sa finalité est de permettre aux acteurs concernés de mieux se situer dans leur champ d'action grâce à une coopération où chaque membre fait peser ses propres contraintes en exerçant ses capacités d'action. (Crozier & Friedberg, 1981)

En fonction des situations, le collectif cherchera à « *relancer et recréer des processus plaçant le travail au cœur de l'action. Il s'agit alors de viser une transformation globale et durable de ces situations à partir du développement des ressources propres aux acteurs pour tendre à une qualité du travail dans laquelle l'ensemble des salariés se reconnaît.* » (Cartoux, 2014, p. 65)

On peut donc observer durant cette période de transition, où les perspectives restent en questionnement (E8 L .147-151 / tableau analyse entretien CSE), que le collectif fait office, de repère, de soutien et de motivation (E2 L.204-205 / tableau analyse entretien conseillers), bien qu'un épaulement plus général soit souhaité. (E2 L.125-132 / tableau analyse entretien conseillers), (E6 L .226-227 / tableau analyse entretien conseillers) Ainsi

« *le noyau dur c'est l'équipe. L'individu s'efface devant le collectif et [...] quand on en fait partie [...] on n'a pas envie d'impacter [...] l'équipe.* » (E2 L.207-208 / tableau analyse entretien conseillers) Par conséquent, ce même collectif reste un élément stable pour lequel s'impliquer dans ce contexte incertain, « *c'est de se dire pourquoi on vient. [...] Moi jusqu'à présent je viens tous les jours avec le sourire parce que [...] je sais avec qui je vais travailler* » (E2 L.214-215 / tableau analyse entretien conseillers)

Ceci laisse envisager que c'est bien le collectif qui fait vivre la structure. Celle-ci a donc tout intérêt à ce que ce construit se porte bien. (E2 L.195-200 / tableau analyse entretien conseillers)

« *L'avantage avec les collègues c'est que heu on a fait en sorte qu'on a construit une équipe qui fait que en tout cas au niveau administratif on est quand même assez soudé et on se soutient les uns les autres quand l'un ne va pas on essaye voilà de de lui remonter de ne pas le laisser partir comme ça donc on a cet avantage* » (E1 L.105-108 / tableau analyse entretien exploratoire)

Cependant faire partie d'un collectif sous-tend que l'on appartienne à un ensemble (E3 L.144-146 / tableau analyse entretien conseillers) avec « *le risque éventuellement de voir que d'autres personnes suivent un mouvement qui correspond pas au nôtre.* » (E6 L.226-227 / tableau analyse entretien conseillers) Ceci ne s'envisage pour certains qu'en ne se fiant à ses propres critères d'évaluation de son travail, se préservant ainsi des jugements possibles. (E6 L.236-237 / tableau analyse entretien conseillers), (E6 L.226-227 / tableau analyse entretien conseillers), (E6 L.241-242 / tableau analyse entretien conseillers)

Cette cohésion donne également lieu à un ressenti partagé se propageant lorsqu'il est négatif comme une épidémie. (E2 L.185-186 / tableau analyse entretien conseillers)

Néanmoins les pôles de Nancy, Reims et Strasbourg restent dans la bienveillance dès lors qu'on les envisage territoire par territoire. « *Et donc les équipes sont très proches [...] site par site donc ils trouvent de la ressource entre eux [...] en interne.* » (E5 L.105-110 / tableau analyse entretien Encadrants) On relève tout de même quelques singularités, dont Reims, qui tiendrait le rôle de taiseux tandis que Nancy serait plus dans l'échange. (E10 L.406-408 / tableau analyse entretien Encadrants), (E5 L.110-116 / tableau analyse entretien Encadrants) Et Strasbourg vivrait « *la fin d'une belle époque* » menant à une « *espèce de rancœur* », « *un peu comme si on disait : c'était mieux avant* ». (E10 L.431-439 / tableau analyse entretien Encadrants) La conséquence à Strasbourg est que l'équipe n'est plus dans le besoin de créer du « *lien social* », mais fait uniquement ce pour quoi elle est

payée. (E10 L.443-444 / tableau analyse entretien Encadrants), (E10 L.490-494 / tableau analyse entretien Encadrants), (E10 L.479 / tableau analyse entretien Encadrants), (E10 L.483-485 / tableau analyse entretien Encadrants) « **Mais bon, c'est la période qui veut ça... clairement** » (E10 L.512-513/ tableau analyse entretien Encadrants)

« **On n'a plus du tout les mêmes rapports qu'on avait avant. C'est limite : on attend la fin.** » (E10 L.456-457 / tableau analyse entretien Encadrants)

Portée sur l'échange, Nancy est la seule à évoquer le regroupement comme une opportunité de partage des pratiques permettant d'évoluer collectivement. (E4 L .423-432 / tableau analyse entretien conseillers) Pourtant des tensions sont apparues entre l'Alsace et la Lorraine, référencées rappelons-le comme des territoires à fort caractère identitaire, (Guérin-Pace, 2006, pp. 301-302) malgré des rapports qui se voulaient cordiaux avant la fusion. (E4 L .423-432 / tableau analyse entretien conseillers), (E4 L .446-455 / tableau analyse entretien conseillers)

« **On s'est dit : c'est dans un intérêt commun et tout ça, et puis finalement, regroupé à.... je sais pas si ça vient du conseil, des territoires ou si ça vient de l'encadrement cette tension depuis ce regroupement.** » (E4 L .459-460 / tableau analyse entretien conseillers)

Malgré tout, le collectif étant basé sur un objectif commun, celui-ci permet de rester soudés et de faire face aux imprévus : « **on se serre quand même les coudes mine de rien** », (E4 L .777 / tableau analyse entretien conseillers) « **on a construit sur mille choses que chacun faisait, dans son coin, on a reconstruit une équipe avec chacun ses connaissances** » (E7 L .134-139 / tableau analyse entretien instruction)

« **On s'aperçoit qu'on, que malgré le fait qu'on dise « beh non, ça va être tellement compliqué », on s'aperçoit qu'en étant un groupe [...] Chaque individu est capable de déployer des trésors de créativité et d'ingéniosité et qu'on est capable, même dans des périodes très dures, de faire face à nos missions, même à celles auxquelles on ne s'attendait pas du tout puisqu'on les découvrait chaque jour.** » (E7 L .134-139 / tableau analyse entretien exploratoire)

Cette cohésion vient également servir de base de travail pour les managers de proximité qui en incluant les travailleurs dans leur stratégie pour « *traverser cette période difficile* », maintiennent les objectifs et permettent aux équipes d'y prendre encore du plaisir. (E5 L.66-71 / tableau analyse entretien Encadrants), (E5 L.201-203 / tableau analyse entretien Encadrants), (E5 L.205-206 / tableau analyse entretien Encadrants) Cette

réciprocité vaut à tous les niveaux car les managers retrouvent également cette reconnaissance avec leur hiérarchie. (E5 L.223 / *tableau analyse entretien Encadrants*)

*« Je sens qu'ils me suivent je leur dis voilà j'ai besoin de vous il faut qu'on travaille sur cet axe là ils se rendront disponibles et et ils donneront le meilleur d'eux-mêmes dès lors que je leur demande.*

*[Il y a une espèce de de fidélité]*

*Oui c'est ça oui c'est ce que je ressens en tout cas*

*[Une reconnaissance de votre heu de votre travail]*

*Du travail en commun et de ce qu'on a réussi à faire ensemble depuis toutes ces années. » (E5 L.210-217 / *tableau analyse entretien Encadrants*)*

Ainsi pour continuer à faire progresser l'activité, cet esprit de solidarité laisse parfois place à des pratiques non officielles, qui interrogent néanmoins les valeurs professionnelles qui y sont associées. (E4 L.509-518 / *tableau analyse entretien conseillers*)

*« On nous intime même l'ordre de ne pas donner certaines informations à tel ou tel service quand on demande heu qu'est-ce qu'on doit faire de la d'un certain nombre de choses est-ce qu'on doit le passer au service on nous dit non non surtout pas c'est tabou il faut pas en parler heu donc c'est compliqué de travailler dans ces conditions-là » (E1 L.159-162 / *tableau analyse entretien exploratoire*)*

Cette cohésion est d'autant plus forte qu'il s'agit des travailleurs du *front office* en prise avec les attentes des bénéficiaires : *« on n'est pas tous... confrontés au réel en fait... le front et le back on n'est pas confrontés aux mêmes choses... C'est pas du tout les mêmes relations » (E4 L.781-788 / *tableau analyse entretien conseillers*)* Ces propos sont confirmés par E9 qui, étant rattaché à un service transversal n'est pas concerné par les mêmes difficultés que ses collaborateurs *« en lien direct avec du public » (E9 L.190 / *tableau analyse entretien Encadrants*)* Ces derniers doivent garder le cap malgré les attentes et les revirements en fonction du devenir du service de conseil en évolution professionnelle. (E9 L.191-202 / *tableau analyse entretien Encadrants*)

On retrouve donc bien un système de régulation et d'actions concrètes dont l'interdépendance s'adapte au fur et à mesure en se transformant pour s'ajuster au contexte. (Crozier & Friedberg, 1981, p. 243)

## IV. UNE ACTIVITE PAS TOUJOURS EN SANTE

Dans un environnement en déséquilibre, certaines manifestations peuvent avoir des effets sur la santé physique mais aussi mentale. Aussi s'intéressera-t-on aux relations entre qualité de vie et travail, travail et santé, vie professionnelle et vie privée, sans oublier de mentionner le rapport entre ces différentes relations et la responsabilité des entreprises pour maintenir un travail en santé.

### 1. Une qualité de vie au travail ébranlée

En cherchant à rénover le domaine de la formation, les politiques sociales amènent un véritable bouleversement chez les acteurs intermédiaires en général, et au sein du Fongecif Grand-Est en particulier. Aussi la perspective de fermeture de l'association renvoie à la mesure d'austérité prise par les politiques gouvernementales, celle-ci devant permettre une redistribution davantage dirigée vers les métiers en tension et les personnes avec un bas niveau de qualification.

Ce dessein expose les salariés à des conditions de travail délétères.

Ainsi la réforme leur demande-t-elle une adaptation permanente, au gré de son avancement. (E3 L .84-87 / tableau analyse entretien conseillers) Bien que divers ajustements aient été faits au cours de l'existence de la structure, aucune réforme n'a été « *aussi violente* » car il s'agit à présent d'« *une régulation quotidienne* » du fait que les informations arrivent « *au compte-goutte* ». (E3 L .90-93 / tableau analyse entretien conseillers) E9 confirme ces propos et parle d'une période en accélération avec davantage de difficultés pour ses collègues du *front office* (E9 L.131-134 / tableau analyse entretien Encadrants), (E9 L.157-159 / tableau analyse entretien Encadrants)

De plus il règne un climat pesant, car « *on sent qu'il y a [...] une **chape de plomb** [...] **Entre [...] la direction générale [...] et les niveaux intermédiaires.** » (E5 L .225-229 / tableau analyse entretien Encadrants) Cette ambiance est d'autant plus lourde que les informations ne circulent pas de façon fluide, ce qui entrave la relation avec les bénéficiaires : « *On peut pas hein **indéfiniment dire on ne sait pas.** » (E2 L.57 / tableau analyse entretien conseillers), (E3 L .99-102 / tableau analyse entretien conseillers)**

Ainsi les relations avec le public deviennent tendues du fait d'avoir dû attendre mais surtout d'être toujours sans réponse encore trois mois après la parution du CPF de transition professionnelle. (E2 L.219-223/ *tableau analyse entretien conseillers*), (E4 L.600-601 / *tableau analyse entretien conseillers*) Malgré toute la compréhension et la patience des conseillers, (E2 L.234-242 / *tableau analyse entretien conseillers*), il subsiste le « **sentiment d'être renvoyé à droite à gauche au milieu et encore et encore et ils tournent en boucle. [...] Je comprends qu'à un moment donné ils ont envie de prendre le téléphone et peu importe qui est en face enfin au téléphone [...] il faut qu'il lâche quoi** » (E2 L.227-230 / *tableau analyse entretien conseillers*)

Ce sentiment de ne pas être entendu est accentué par les « *critères* » et les « *priorités* » du CPF de transition professionnelle, qui rend les bénéficiaires encore plus agressifs vu la faible probabilité d'être financé. (E4 L.618-620 / *tableau analyse entretien conseillers*), (E7 L.298-302 / *tableau analyse entretien instruction*) Les usagers deviennent déraisonnables, « **ils exigent, c'est un droit, c'est un dû... et ils n'entendent plus... ils n'entendent plus [...]** » (E4 L.620-624 / *tableau analyse entretien conseillers*), (E4 L.631-634 / *tableau analyse entretien conseillers*)

Mis au pied du mur, les conseillers doivent continuer à exercer leur activité alors que les moyens ne sont pas mis en place en temps et en heure, « **quand en fait en fin d'année les dossiers étaient en attente de la nouvelle mouture** » (E3 L.112-117/ *tableau analyse entretien conseillers*), (E4 L.620-624 / *tableau analyse entretien conseillers*), ou encore lorsqu'ils apprennent l'existence de services qu'ils sont censés dispenser alors qu'ils n'en ont pas les aptitudes : « **comme quoi on peut assister à des ateliers de compétences... On sait même pas ce que c'est.** » (E4 L.140-142 / *tableau analyse entretien conseillers*)

La mise en œuvre de la réforme est d'autant plus compliquée à gérer lorsque les documents factuels ne sont pas édités en même temps que le conseil doit être amené, laissant les conseillers en prise directe avec les usagers mécontents : « **c'est toi qui leur as dit, donc c'est toi qui prends les foudres.** » (E4 L.651 / *tableau analyse entretien conseillers*), (E4 L.659-662 / *tableau analyse entretien conseillers*), (E4 L.666-676 / *tableau analyse entretien conseillers*) Il est compliqué de travailler lorsque l'activité n'est pas prescrite, laissant ainsi les travailleurs dans l'impossibilité de justifier leur propos. (E4 L.676-681 /

*tableau analyse entretien conseillers), (E4 L. 788-791 / tableau analyse entretien conseillers)*

On retiendra qu'être constamment confronté à l'animosité entache le moral, et diminue l'énergie des salariés jusqu'à craindre pour leur personne. *(E7 L.285 / tableau analyse entretien exploratoire)* Aussi, pour mieux se préserver, certains ont demandé à être formés en gestion des conflits. *(E7 L.274-281 / tableau analyse entretien instruction)*. Mais, selon leur degré d'implication dans leur activité, ils peuvent aussi éprouver un sentiment de frustration lorsqu'ils ne peuvent pas apporter de réponse à leurs bénéficiaires. *(E9 L.202-206 / tableau analyse entretien Encadrants)*

On pressent que le contexte oblige les opérateurs à prendre davantage sur eux pour faire face aux emportements du public *(E4 L. 685-707 / tableau analyse entretien conseillers)* On notera toutefois que ce que vivent ici les salariés du Fongecif Grand-Est est proche de ce que subissent certains des usagers dans leur contexte professionnel, de sorte qu'ils sont sans cesse projetés dans leur actualité et la vision de leur avenir incertain. *(E4 L. 731-736 / tableau analyse entretien conseillers), (E8 L.85-88 / tableau analyse entretien CSE), (E8 L.99-101 / tableau analyse entretien CSE)*

Seuls les membres du CSE connaissent une période d'accalmie après une phase d'hostilité envers la hiérarchie *(E10 L.263 / tableau analyse entretien Encadrants)*, où « *le plus gros des rancœurs* » et des craintes dues à une situation instable a eu besoin d'être exprimé. *(E10 L.397-398 / tableau analyse entretien Encadrants), (E8 L.103-104 / tableau analyse entretien CSE)* Ainsi le comité fait office de sas de sécurité, permettant une libération de la parole car il demeure une « *forme de méfiance du collectif* » vis-à-vis de la direction. *(E10 L.402 / tableau analyse entretien Encadrants), (E10 L.386-388 / tableau analyse entretien Encadrants)* C'est pourquoi l'échange devenu plus apaisé, « *les salariés s'apaisent aussi.* » *(E10 L.275-276 / tableau analyse entretien Encadrants)*

*« Maintenant, on est là pour avancer ensemble tout simplement. Donc je pense que c'est ça. Donc maintenant le climat est très bon parce que y a un climat de partage et de confiance tout simplement. » (E8 L.249-250 / tableau analyse entretien CSE)*

En conclusion, « *pris dans un tourbillon que vous ne maîtrisez pas forcément* » *(E7 L.187- / tableau analyse entretien instruction)*, vous ne pouvez agir que sur et avec ce qui est connu. *(E8 L.184 / tableau analyse entretien CSE)*

## 2. Travail et santé, un équilibre fragilisé

Si l'on considère la qualité de vie au travail comme un facteur de prévention des risques psychosociaux, on comprend aisément que dans une ambiance de tension et d'incertitude il sera compliqué d'en préserver les salariés.

Ainsi, dans ce contexte où s'opère un changement en profondeur, certains ne sont plus en capacité de répondre aux attentes des bénéficiaires et se sentent frustrés, voire en état d'obsolescence : « *tu perds des réflexes, tu perds de la spontanéité, tu te sens obsolète en quelque sorte ..., t'as plus de retour.* » (E4 L.331 / tableau analyse entretien conseillers), (E2 L.13-14 / tableau analyse entretien conseillers), (E2 L.38-41 / tableau analyse entretien conseillers), (E4 L.305-327 / tableau analyse entretien conseillers) Certains parlent d'une adaptation permanente et éprouvante du fait d'un arrivage incessant de nouvelles informations, ce qui impose de mettre en œuvre de nouvelles façons de travailler et laisse les personnes dans l'incertitude. (E8 L.128-130 / tableau analyse entretien CSE) L'attente de ces nouvelles vient diminuer l'énergie générale des équipes. (E8 L.134-135 / tableau analyse entretien CSE)

A cela se surajoute une forme de violence dans la mise en place de la réforme. En ne préparant pas les opérateurs aux revirements, elle les met devant le fait accompli et les prend en étau entre les bénéficiaires et les gouvernances. (E3 L.261-273 / tableau analyse entretien conseillers) Ceci impose donc aux salariés de prendre sur eux pour ne pas augmenter le mécontentement d'un public impatient et déjà agacé par l'annonce de tous les changements. (E1 L.37-42 / tableau analyse entretien exploratoire) Cela se traduit par « *de la fatigue, de l'agressivité [avec les miens], de la lassitude, d'immense lassitude, par exemple. Des grandes périodes de fatigue [...] de l'énergie négative.* » (E7 L.313-323 / tableau analyse entretien instruction) Par contre, le contrôle de soi que demande l'adaptation se retrouve à tous les échelons et impose parfois de se battre contre soi-même. (E10 L.198-199 / tableau analyse entretien Encadrants), (E10 L.580-581 / tableau analyse entretien Encadrants)

« *Cette loi de 2018 avec la refonte de la formation professionnelle qui a, cette fois-ci, amené beaucoup d'anxiété et de nervosité dans l'exercice de nos fonctions.* » (E7 L.114-115 / tableau analyse entretien instruction)

L'anxiété et la nervosité sont d'autant plus importantes que des informations non cadrées laissent place à l'interprétation, ce qui demande de répéter sans cesse les mêmes choses. (E3 L .275-283 / *tableau analyse entretien conseillers*)

*« Vous prenez sur vous puisque vous essayez de déminer un peu la situation, mais intérieurement, ça laisse des traces, je veux dire. Vous êtes un peu une éponge, qui prenez »*  
(E7 L .306-307 / *tableau analyse entretien instruction*)

De plus les nouveaux critères d'éligibilité au CPF de transition professionnelle, amènent les conseillers à conclure les entretiens de façon négative pour une grande partie du temps et *« c'est compliqué, c'est répétitif et ça fatigue. »* (E4 L 716 / *tableau analyse entretien conseillers*), surtout que leur métier est d'accompagner les projets des bénéficiaires et non d'endosser le rôle du bourreau. Ceci amène à *« remett[re] l'individu que vous êtes en doute »* (E7 L .215-221 / *tableau analyse entretien instruction*)

En rediscutant les normes, cette transition demande aux opérateurs de se remettre sans cesse en question. Or il serait apprécié que *« d'autres personnes qui doivent prendre des décisions, eux, se remettent en question pour que nous, leurs salariés, on soit efficaces enthousiastes et [...] plein de vigueur au travail quoi. Et qu'ils aient envie de se battre [...] pour ce à quoi ils croient encore. »* (E2 L.86-94 / *tableau analyse entretien conseillers*) Ce besoin de soutien est d'autant plus important que ce changement est *« source de plein de tensions »* (E4 L .380 / *tableau analyse entretien conseillers*)

Rappelons que cela intervient après le regroupement des régions qui avait déjà demandé une remise en question et une adaptation de la part des employés. Celui-ci avait aussi été vécu comme *« très brutal » et sans préparation* : *« c'est un passage... rapide [...] mais anxiogène. Puisque cette situation n'était pas vraiment figée, c'était beaucoup plus d'interrogations et de questions, [...] peu de terrains connus dans lesquels on mettait les pieds. »* (E7 L .78-88 / *tableau analyse entretien instruction*). Une forme d'habitude des salariés suite aux *« dégâts »* de la fusion a toutefois été évoquée également. (E8 L .120-126 / *tableau analyse entretien CSE*)

*« L'arrivée de la fusion a déjà causé pas mal de tensions, de problèmes, d'inquiétudes... euh... c'est un peu... on revit un peu la... moi j'ai l'impression qu'en fait c'est la continuité... depuis le*

*début de la fusion, ça fait deux ans que les salariés sont dans le même état [...] un peu de questionnement, de... de remise en question, quand on voit le nombre de CIF et de départs, etc. » (E8 L.109-116 / tableau analyse entretien CSE)*

Cette succession de changements et l'incertitude qui en découle semblent laisser les employés, opérateurs comme encadrants, sous la pression d'un pouvoir politique sur lequel ils n'ont pas de moyens d'action. (E7 L.170 / tableau analyse entretien instruction), (E7 L.229-230 / tableau analyse entretien instruction) Cela contribue une fois de plus « à créer de l'anxiété » et aboutit au déclin du dynamisme des collaborateurs. (E7 L.327-329 / tableau analyse entretien instruction), (E7 L.170 / tableau analyse entretien instruction)

Ainsi ne « **pas avoir de visibilité c'est le pire je pense qu'il puisse y avoir pour un manager [...] Pour soi-même et pour les équipes** » (E5 L.187-189 / tableau analyse entretien Encadrants) car « **on navigue à vue, voire même sans vue** » (E5 L.238 / tableau analyse entretien Encadrants)

De ces incertitudes ressort un besoin de maîtrise de l'environnement de travail afin de maintenir un certain équilibre dans l'activité. (E1 L.60-63 / tableau analyse entretien instruction / exploratoire) Sans quoi, « **on navigue un peu à vue sans carte sans boussole sans compas [...] et voilà c'est difficile de s'y retrouver on se sent effectivement un peu perdu** » (E1 L.191-196 / tableau analyse entretien instruction / exploratoire)

Cette difficulté provoque de « **la frustration essentiellement et puis [...] un peu de colère aussi parce que voilà on aime faire les choses bien et que on peut pas les faire une fois de plus** » (E1 L.198-199 / tableau analyse entretien instruction / exploratoire) C'est une complication qui est d'autant plus marquée lorsqu'il s'agit des encadrants car « **tout être humain [...] a besoin de savoir dans quelle direction on va mais surtout qu'on a toute une équipe à embarquer** » (E5 L.184-185 / tableau analyse entretien Encadrants)

Ce besoin de « *faire les choses bien* » est repris par Yves Clot, qui rappelle que c'est un besoin d'accomplissement nécessaire au bien-être des salariés. Celui-ci pouvant servir d'indicateur de surveillance du maintien de cet état. (Clot, Le travail à coeur, 2010, p. 113)

*« Si je suis bien à mon travail, je ferai bien mon travail. » (E4 L. 753 / tableau analyse entretien conseillers)*

Les encadrants en ont conscience et font en sorte que cette « *idée de travail bien fait* » soit préservée. (E5 L.86-88 / *tableau analyse entretien Encadrants*)

Toutefois la satisfaction pour les conseillers peut être obtenue de façon plus directe avec certains bénéficiaires qui leur font de vrais retours en reconnaissant leur utilité dans leur parcours. (E6 L.56-58 / *tableau analyse entretien conseillers*)

Ce travail rend les conseillers responsables en quelque sorte du devenir des bénéficiaires, « *c'est un peu entre parenthèse voilà [...] leur vie entre nos mains c'est un peu ça quoi, enfin dans leur tête* » (E2 L.257-267 / *tableau analyse entretien conseillers*), « *ils attendent quand même quelque chose de fort donc [...] si on n'est pas en mesure de leur répondre c'est vrai que personnellement ça touche* » (E2 L.267-270 / *tableau analyse entretien conseillers*) Cela renvoie encore une fois au besoin d'accomplissement souligné par Yves Clot.

Il est même fait un rapprochement avec des valeurs personnelles maintenues, voire renforcées, (E2 L.281-286 / *tableau analyse entretien conseillers*) par certaines situations compliquées où les personnes, en ayant enfin une oreille, se livrent au conseiller.

*« Oui ça touche votre être, ça touche, ça touche nos émotions ça ça... c'est voilà... vous pouvez pas voir quelqu'un pleurer et pas pleurer avec [...] j'aimerais trouver les mots qui pour déjà lui dire de respirer pis qu'on puisse comprendre effectivement sa demande quoi il y a des gens qui sont en face de moi qui sont en mal être au travail quoi ça ça m'impacte [...] oui c'est dur »* (E2 L.272-278 / *tableau analyse entretien conseillers*)

Lorsque le travail attendu se transforme en *abattage* de dossiers, on comprendra que ce besoin d'un travail bien fait ne soit pas satisfait et que la réalité soit celle d'un travail bâclé parce que devenu inintéressant. (E4 L.332-334 / *tableau analyse entretien conseillers*)

On constate ainsi en compensation de ce besoin non satisfait, une demande accrue d'échanges individuels rassurants avec les managers de proximité. (E5 L.93-96 / *tableau analyse entretien Encadrants*). Or ces derniers rencontrent eux-mêmes des frustrations du fait de ne pouvoir s'exprimer et contribuer à la stratégie d'accompagnement. (E5 L.270-271 / *tableau analyse entretien Encadrants*)

Il est également important de rappeler l'intrication qui subsiste selon Yves Clot entre l'activité, trop lourde soit-elle, et la satisfaction d'un travail bien fait. Aussi, s'il vient l'idée aux encadrants de retirer une partie des tâches sans concertation, cela peut créer rappelons-le, une « *souffrance liée au fait de ne plus pouvoir donner* » (Clot, Le travail à coeur, 2010, p. 115), retirant « *comme autant d'organes fonctionnels de son propre corps.* » (Clot, Le travail à coeur, 2010, p. 114)

On admettra alors qu'au moment de la fusion, si certaines personnes ont été dépourvues de certaines fonctions, cela donne l'image d'« *une évolution négative* » dévalorisant leur investissement dans la structure. Et « *ce n'est pas qu'une impression d'avoir été rétrogradé dans le sens où même au niveau [...] de l'échelle des grilles de salariés je me retrouve à la place la plus basse en dessous des CI [chargées d'accueil] qui étaient au départ [...] plutôt des hôtesse entre guillemet d'accueil* » (E1 L.25-28 / tableau analyse entretien instruction / exploratoire) À cela s'ajoute une souplesse diminuée pour les activités d'un même service (E1 L.18-22 tableau analyse entretien instruction / exploratoire)

Tout cela se traduit par une sorte de gâchis du fait que toute l'expérience capitalisée par cette organisation soit mise après trente-cinq années sur le marché, « *c'est un peu la mort de notre pratique* » (E3 L.286-292 / tableau analyse entretien conseillers)

### 3. Un rapport vie professionnelle et vie personnelle compliqué

Concilier vie professionnelle et vie personnelle reste une des principales difficultés rencontrées par les salariés en temps ordinaire, principalement lorsque la sphère de l'une obsède les pensées.

Dans un contexte incertain il ne convient plus de parler de tentative d'articulation mais plutôt de compensation. Dans ce cas, on aboutira au mieux à une accommodation des deux vies permettant de rester au moins dans une droite ligne.

On retiendra que la projection vers un avenir connu est difficile et que « *n'importe qui va se poser la question de comment je fais, pour éventuellement conseiller, cette conscience professionnelle, le sens que j'ai envie de donner à ma mission et un cadre de prestations, entre guillemets, facturées à l'acte, etc. ? [...]* » (E6 L.292-296 / tableau analyse entretien conseillers) Cette projection est d'autant plus compliquée pour les

personnes dont l'ancienneté est substantielle car ils s'interrogent sur un métier futur aux attributs flous. (E3 L.233-239 / *tableau analyse entretien conseillers*)

Cependant, on remarquera que les encadrants parlent de rester engagés jusqu'au bout pour satisfaire un besoin d'accomplissement rattaché à leurs valeurs, (E10 L.546-547/ *tableau analyse entretien Encadrants*), (E10 L.551/ *tableau analyse entretien Encadrants*), (E10 L.580-581 / *tableau analyse entretien Encadrants*) d'autant qu'ils se projettent facilement dans un futur où ils disent pouvoir rebondir. (E10 L.540-542 / *tableau analyse entretien Encadrants*). Cet engagement peut aller jusqu'à réaliser sa mission coûte que coûte, quitte à avoir un impact familial fort. (E10 L.557-575 / *tableau analyse entretien Encadrants*)

Il est pour eux important de garder le cap même s'ils n'ont « *pas forcément le bon rôle.* » (E5 L.190-191 / *tableau analyse entretien Encadrants*) Et même si pour eux le « *distinguo entre professionnel et personnel* » n'est déjà pas fait en temps ordinaire car ils ont toujours amené le travail chez eux, la difficulté principale reste un « *épuisement* » cognitif engendré par une nécessaire gymnastique intellectuelle. (E9 L.124-127 / *tableau analyse entretien Encadrants*), (E10 L.527-529 / *tableau analyse entretien Encadrants*).

Toutefois les principales préoccupations en matière d'avenir se trouvent chez les opérateurs, qui voient « *une dualité entre [leurs] valeurs, [leurs] motivations et l'exécution du travail* » avec pour conséquence « *des risques psychosociaux* » (E3 L.228-231 / *tableau analyse entretien conseillers*) et des premiers signes de « *désinvestissement* » (E3 L.241 / *tableau analyse entretien conseillers*)

Cette coexistence dans leurs attentes est si forte qu'elle réinterroge pour certains leur identité professionnelle et personnelle. (E4 L. 916-949 / *tableau analyse entretien conseillers*) Et, comme le rappellent Jean-Luc Mègemont et Alain Baudoin-Broye, la contradiction amène « *chez les sujets de fortes interrogations sur la valeur et le sens à donner à leurs engagements.* » (Mègemont & Baubion-Broye, 2001, p. 16)

« *Je ne fais pas aux autres ce que je ne veux pas que l'on me fasse... surtout pas... ça c'est mon leitmotiv... et du coup, là, c'est horrible, horrible... Je, je... je veux pas induire les gens, je veux pas leur vendre du rêve. [...]* » (E4 L. 917-918 / *tableau analyse entretien conseillers*)

« *Le fait de donner des dossiers où on sait très bien que ça sera pas financé... en fait, ça m'ébranle mais à titre personnel, c'est horrible. J'ai l'impression d'être un suppôt de Satan* »

*là... de vendre du rêve pour des trucs où je sais très bien que derrière y'aura rien... euh... je suis pas bien du tout par rapport à ce qu'ils ont fait du CPF transition et ce qui va pouvoir être finançable et financé. [...] c'est une espèce de dualité avec moi-même, est-ce que je le dis vraiment aux gens ?* » (E4 L. 918-926 / tableau analyse entretien conseillers)

« *Qu'on me fasse faire des tas de démarches puis que tout s'écroule à la fin parce que...euh... je sais que c'est pas très cor... enfin, pour moi c'est pas correct... ou est-ce que j'aurai dû entretenir la flamme, continuer à lui vendre du rêve* » (E4 L. 934-936 / tableau analyse entretien conseillers)

« *Je suis sans arrêt en litige avec mes valeurs par rapport à tout ce contexte où je sais très bien que ça va être compromis pour plein de personnes.* » (E4 L. 940-941 / tableau analyse entretien conseillers)

Ainsi cette contradiction permanente amène les personnes à se considérer comme inutiles en ayant « *le sentiment d'être une espèce de punching ball, [...] [un] Don Quichotte devant les moulins à vent* » (E4 L. 957-958 / tableau analyse entretien conseillers), avec pour conséquence un épuisement et des problèmes de santé. (E4 L. 962-964 / tableau analyse entretien conseillers), (E4 L. 893 / tableau analyse entretien conseillers)

Cet état de fatigue amène donc un enchaînement de répercussions sur les personnes mais également sur la qualité du travail et donc sur la structure car « *forcément... si je suis tendue, pas bien, je vais avoir moins de patience* » (E4 L. 757 / tableau analyse entretien conseillers) Ceci conduit à en référer au collectif pour y trouver un renfort immédiat permettant une médiation parfois nécessaire pour débrayer certaines situations devenues tendues par manque de sang-froid. E4 L. 757-768 / tableau analyse entretien conseillers)

« *J'ai l'impression que c'est pas qualitatif cette affaire là, ça fait perdre du temps à tout le monde, ça met la pression à tous y compris aux bénéficiaires, c'est... donc... ben des compromis, ont forc... fatalement obligé d'en faire... fatalement ! Mais en même temps c'est pénible de bosser... de travailler... avec comment dire... j'ai l'impression que toute cette notion de qualité, enfin tout ce qu'on a accompli pendant des années, tout ce qu'on a construit, c'est détruit quoi !* » (E4 L. 547-551 / tableau analyse entretien conseillers)

Il devient donc compliqué dans ces conditions de mettre des distances suffisantes pour rompre avec cet environnement sous tension.

« *J'ai l'impression que c'est pas qualitatif cette affaire là, ça fait perdre du temps à tout le monde, ça met la pression à tous y compris aux bénéficiaires, c'est... donc... ben des compromis ont forc... fatalement obligé d'en faire... fatalement ! Mais en même temps c'est pénible de bosser... de travailler... avec comment dire... j'ai l'impression que toute cette notion de qualité, enfin tout ce qu'on a accompli pendant des années, tout ce qu'on a construit, c'est détruit quoi !* » (E4 L. 547-551 / tableau analyse entretien conseillers)

*« Y a des nuits où je dors très très mal... euh... c'est... et quand on est tendu comme ça, même les week-ends, on n'arrive pas à détendre l'élastique... on n'arrive pas à déconnecter complet. [...] C'est pas possible [...] en ce moment, je suis un peu en boucle moi, c'est à dire que je rogne un peu mon os là, en permanence. À l'extérieur dès qu'on demande si ça va, paf, je ramène tout au boulot au contexte et tout ça quoi ! » (E4 L. 902-908 / tableau analyse entretien conseillers)*

Comme le souligne Cooley, « *le sentiment de valeur de soi est avant tout une construction sociale* ». Ce construit en période de mouvement organisationnel, est remis en question. De plus Jean-Luc Mègemont et Alain Baudoin-Broye veulent « *montrer que cette transition est à la fois professionnelle et personnelle, qu'elle s'accompagne d'une restructuration des représentations de soi et qu'elle convoque des processus qui qualifient "un sujet actif" dans les définitions de ses activités et de soi au sein de ses différents milieux d'existence.* » (Mègemont & Baubion-Broye, 2001, p. 21)

Aussi ces tensions identitaires trouvent tôt ou tard leur limite et questionnent les personnes sur leur capacité à endosser ces contraintes, (E7 L.230-240 / tableau analyse entretien instruction) amenant certains sujets « **au bord de la rupture.** » (E7 L.245 / tableau analyse entretien instruction) Pour d'autres c'est le rapport au groupe qui est difficile à supporter, voir leurs « *collègues tristes* » par exemple. (E2 L.118-125 / tableau analyse entretien conseillers) Ainsi chacun a sa propre « **dose de tolérance** ». (E2 L.183-185 / tableau analyse entretien conseillers), sans omettre la peur qui reste un des facteurs limitants les plus forts et qui renvoie à un sentiment d'insécurité. (E4 L.555-556 / tableau analyse entretien conseillers)

Cela nous rappelle « *le doublet conceptuel "usage de soi par soi", "usage de soi par les autres"* ». » (Briec, 2010) qui suggère que les retentissements sont à la fois individuels et collectifs.

#### **4. Quelles répercussions sur la santé**

Lorsque le mal-être est présent, il est difficile de maintenir la santé mentale des salariés. Il en va pourtant de la responsabilité sociale des entreprises de préserver ce bien-être pour diminuer les risques d'absentéisme et assurer la productivité.

Les opérateurs du Fongecif Grand-Est laissent entendre que des problèmes de santé apparaissent, tels que stress et hypertension. Cependant « ***pour l'instant on réussit à tenir le choc*** » (E1 L.108-111/ tableau analyse entretien exploratoire)

On notera également un nombre d'arrêts maladie en hausse par rapports aux années antérieures. (E1 L.120-121 / tableau analyse entretien exploratoire), (E1 L.117-119 / tableau analyse entretien exploratoire)

Toutefois le discours des délégués du personnel reste antagoniste aux propos des salariés : « ***j'ai pas l'impression qu'il y ait des gens qui se soient rendus malades, qu'il y ait des problèmes de santé*** » (E8 L.264 / tableau analyse entretien CSE). Il subsiste donc une ambiguïté dans les argumentaires.

Pour se prémunir du stress, chacun y va de sa solution. Ainsi, pour les uns il paraît essentiel de pouvoir prendre du recul et pour les autres de trouver une motivation, en captant tout ce qui peut figurer comme élément moteur, reconnaissance de la hiérarchie, service rendu, soutien de la famille... (E10 L.630-631 / tableau analyse entretien Encadrants), (E10 L.631-633 / tableau analyse entretien Encadrants), (E10 L.638 / tableau analyse entretien Encadrants) D'autres restent fatalistes : « ***c'est-à-dire qu'est-ce qui est de l'ordre de ce sur quoi je peux agir et sur ce que je ne peux pas.*** » (E3 L.133-134 / tableau analyse entretien conseillers) Reste également la solution du dialogue servant de dévidoir, le mieux étant de pouvoir le faire sur le trajet du travail au domicile : « ***c'est un sas de sécurité puis après on ferme la portière on rentre à la maison on pense à autre chose mais voilà mais c'est vrai qu'il faut en parler parce que il n'y a que de cette manière-là que vous avez pour avoir envie de revenir le lendemain quoi, tout ce qui s'est passé la veille c'est la veille*** » (E2 L.245-253 / tableau analyse entretien conseillers)

Cependant tous n'arrivent pas à trouver de moyen pour évacuer leur stress et cela se traduit « ***par de l'énerverment, par..., par..., par..., par des difficultés à réaliser son travail [...] par des cris [et finalement] beaucoup plus de tensions...*** » (E7 L.249-265 / tableau analyse entretien instruction)

Subsiste alors l'idée d'une échappatoire avec « ***l'échéance, [car] on la connaît au plus tard c'est fin décembre 2019 c'est pour ça que je peux dire que je peux prendre sur moi*** » (E5 L.175-176 / tableau analyse entretien Encadrants), sans cela ce ne serait pas

possible, (E5 L.179-182 / tableau analyse entretien Encadrants) « c'est sûr **ça peut pas durer deux ans** » (E5 L.175 / tableau analyse entretien Encadrants), « mais là **j'ai une deadline je me dis au pire, au 31/12, c'est fini quoi** » (E10 L.204-213 / tableau analyse entretien Encadrants)

On peut donc conclure que le stress induit des réponses diverses. Qu'elles soient physiologiques, psychologiques ou comportementales, celles-ci demandent aux personnes de faire appel à tout un ensemble de facultés qui doivent être circonscrites dans la durée sous peine de les pousser trop loin dans leur retranchement.

## V. MECONTENTEMENT ET ENGAGEMENT

Si l'équilibre entre le coût et le gain est parfait, alors l'intérêt de l'individu pour son activité reste optimum. En revanche, lorsque cette balance est déséquilibrée, et notamment lorsque les personnes doivent s'investir davantage sans contrepartie, les premières réactions d'insatisfaction apparaissent. Intégrées dans un système d'interaction, ces insatisfactions trouvent leur origine dans la relation aux autres et se traduisent par un mécontentement. (Bajoit, 1988, p. 327)

L'initiative reste semble-t-il un des éléments moteur et lorsqu'elle vient à être bridée, la déception vient insidieusement remplacer le plaisir. (Ibid.) Aussi, l'individu « *cessera alors d'avoir intérêt à prendre des initiatives.* » (Ibid.)

Ainsi, il est intéressant d'analyser quels « *articles* » les personnes sont prêtes à mettre « *sur tel plateau* » lorsque le rapport entre coût et gain est déséquilibré. (Bajoit, 1988, p. 328) Cette illustration de Guy Bajoit exprime ce que les individus sont prêts à mettre en jeu pour maintenir leur équilibre. Albert Hirschman distingue trois réactions possibles au maintien de cette stabilité attendue par l'individu : la défection ou désengagement, la prise de parole ou protestation et le loyalisme ou fidélité. Cependant Guy Bajoit identifie un quatrième concept qui est l'apathie, car tout ce qui n'est pas défection ou protestation n'est pas loyauté. Ainsi en ajoutant l'apathie, il traduit une réaction de résignation des individus qui « *donne aux dirigeants le temps de réagir* » car elle « *modère [...] les effets de la défection comme de la protestation* ». (Bajoit, 1988, p. 330)

## 1. La contribution un moyen pour se projeter

Étant au cœur de leur activité, la participation des encadrants à la conduite du changement leur permet de ne pas vivre dans l'incertitude en s'appuyant sur une stratégie prévisionnelle (E10 L.39-45 / *tableau analyse entretien Encadrants*), (E10 L.63-67 / *tableau analyse entretien Encadrants*) :

*« On est plutôt, nous, sur la construction de l'avenir, donc quelque part, on ne vit pas la situation présente, on vit la situation imaginée de demain. On est sans arrêt dans cette projection-là, qui fait qu'on arrive à se soustraire, la plupart du temps, de la réalité à un instant t, en se projetant sur la réalité de l'instant t+1 »* (E9 L.127-131 / *tableau analyse entretien Encadrants*)

*« On le vit bien... je... Je pense que... tant qu'on est porté par les projets, la question-là ne se pose pas. C'est-à-dire que c'est quand y a pas de perspectives que tout à coup on se dit : tiens, mais qu'est-ce que je vais devenir ? »* (E9 L.323-325 / *tableau analyse entretien Encadrants*)

Certains postes d'encadrants demandent cependant d'envisager des décisions compliquées d'un point de vue humain. Aussi, pour les managers, focaliser leur réflexion sur les solutions envisageables pour le collectif permet de minimiser leur rôle dans l'annonce d'un futur plan social (E10 L.72-76 / *tableau analyse entretien Encadrants*), tout en ayant conscience que leur devenir sera lui aussi à envisager. (E5 L.288-290 / *tableau analyse entretien Encadrants*), (E5 L.292-297 / *tableau analyse entretien Encadrants*)

On constate que les opérateurs sont dans la même perspective vis-à-vis des bénéficiaires car en les accompagnant, les conseillers contribuent à leur propre satisfaction en se sentant utiles (E4 L. 740 / *tableau analyse entretien conseillers*), (E4 L. 748 / *tableau analyse entretien conseillers*), (E4 L. 881-888 / *tableau analyse entretien conseillers*) : **« ce qui compte c'est que mon job soit source de satisfactions »**. Cependant avec les changements envisagés par la réforme, s'il fallait **« faire du volume pour faire du volume »** (E6 L.301-305 / *tableau analyse entretien conseillers*) alors la **« défection »** serait une issue envisagée (E6 L.259-262 / *tableau analyse entretien conseillers*), (E6 L.258-259 / *tableau analyse entretien conseillers*) et cela malgré un fort attachement à leur travail que certains qualifient même d'**« aventure »**. (E6 L.396-398 / *tableau analyse entretien conseillers*)

On devine au travers des discours que cet environnement de travail instable entame la satisfaction des salariés, qui ont **« l'impression de travailler pour rien, de s'investir pour rien, de faire des propositions pour rien puisque finalement on n'est pas en train de**

*travailler sur les bons documents* » (E1 L.91-93 / tableau analyse entretien exploratoire)  
Ainsi, sans une vision claire du devenir de la structure, les salariés avancent à l'aveuglette et ne s'imaginent pas « *faire quelque chose d'autre* ». On retrouve ici l'apathie que Guy Bajoit citait comme réaction potentielle à un déséquilibre du rapport coût / gain pour le salarié. (E1 L.143-148 / tableau analyse entretien exploratoire), (E8 L.280-285 / tableau analyse entretien CSE), (E3 L.179-181 / tableau analyse entretien conseillers)

Cette situation accentue les questionnements et laisse certaines personnes dans une situation de déni, empêchant les individus d'imaginer l'inimaginable pour eux : « ***ça peut pas s'arrêter, c'est pas possible*** » (E4 L. 990-993 / tableau analyse entretien conseillers), (E3 L.183-187 / tableau analyse entretien conseillers), (E4 L. 971-982 / tableau analyse entretien conseillers)

*« Moi je peux pas imaginer que tout ça, ça s'effondre d'un coup, c'est pas possible quoi. Tout ce qu'on a construit... Enfin tout ça, c'est... c'est... Je sais pas comment je fais, si jamais y'a rien qui perdure et qu'on dit on remplace le CEP par une application ou un conseiller virtuel ou je sais pas quoi... je sais pas... je ne me suis pas du tout transposée dans la situation-là... »* (E4 L. 998-1001 / tableau analyse entretien conseillers)

Ainsi fauchés dans leur perspective du métier, les conseillers en évolution professionnelle peinent à envisager un accompagnement contraint par des objectifs de résultats (E3 L.138-142 / tableau analyse entretien conseillers) : « ***est-ce que moi je veux encore être conseiller en évolution professionnelle comme on l'entend et comme on le pressent [...] dans ce qui est marqué dans les textes de loi.*** » (E3 L.146-150 / tableau analyse entretien conseillers) Avec la probabilité « ***de [se] transformer en exécutif administratif*** » (E3 L.225-227 / tableau analyse entretien conseillers) demandant de « ***suivre la recette qu'on me demande d'appliquer à la lettre, sans avoir une marge de manœuvre qui potentiellement peut aussi être un écart positif, c'est-à-dire : améliorer le service.*** » (E6 L.262-264 / tableau analyse entretien conseillers)

Vu ainsi, le métier de conseiller ne serait plus qu'un métier répétitif, sans contribution possible mais « ***au moins ça paye.*** » (E4 L.368-369 / tableau analyse entretien conseillers)

## 2. Rester engagé, un défi

L'idée que l'accompagnement ne sera plus rattaché au projet du bénéficiaire mais orienté par les besoins du territoire demande de changer de posture professionnelle.

*« Ça demande du coup d'être beaucoup plus directif, et du coup plus dans l'injonction avec les personnes, c'est-à-dire du coup on va plus totalement respecter leur rythme, la maturation, leurs idées, etc. ou leurs réflexions sur des questions d'évolution professionnelle et tout ça, et du coup on gère un petit plus de, beh voilà...presser les gens quoi. » (E6 L.383-386 / tableau analyse entretien conseillers)*

Or tous les conseillers ne sont pas disposés à rentrer dans le cadre édicté par la nouvelle réforme. (E6 L.309-310 / tableau analyse entretien conseillers), (E6 L.376-379 / tableau analyse entretien conseillers). Leur engagement envers les bénéficiaires est un construit dans le temps qui constitue la pierre angulaire de leur édifice. Pour continuer à être une personne ressource pour les demandeurs, il leur est nécessaire d'agir en adéquation avec leurs valeurs et de rester libres de leurs actions. (E4 L.1011-1016 / tableau analyse entretien conseillers), (E4 L.529-538 / tableau analyse entretien conseillers)

*« On est plutôt en phase de déconstruction, qu'en phase de projection et de construction pour le moment. » (E9 L.222-223 / tableau analyse entretien Encadrants). De ce fait, pour la partie conseil on parlera d'un maintien de l'activité malgré l'incertitude environnante, plutôt que d'un réel engagement dans un futur encore inconnu. (E9 L.216-218 / tableau analyse entretien Encadrants) Pour la partie instruction, en revanche, il y a encore l'espoir pour les salariés d'être transférés vers les commissions paritaires inter-régionales avec la reprise d'une partie des effectifs. (E9 L.212-215 / tableau analyse entretien Encadrants)*

On relève toutefois un engagement des encadrants basé sur leur attachement à la structure – *« je reste impliqué dans mon activité, dans ma structure, parce qu'elle porte des valeurs et des missions qui me conviennent » (E9 L.339-347 / tableau analyse entretien Encadrants)* – voire à leur direction. Ainsi, l'exemple de leur direction donne à certains la volonté d'accompagner ce changement jusqu'à la fin, dans l'espoir d'en sortir grandi. (E10 L.280-290 / tableau analyse entretien Encadrants), (E10 L.226 / tableau analyse entretien Encadrants), (E10 L.294-297 / tableau analyse entretien Encadrants)

### 3. Incertitude et opportunités ne sont pas antagonistes

Ayant pour mission d'appliquer la stratégie d'entreprise, les managers voient dans cette période de changement l'opportunité de développer leurs capacités. Ainsi dans un environnement en évolution accélérée et imprévisible, ils peuvent sortir de leur *statu quo* et mobiliser de nouveaux savoir-être et de nouvelles compétences : « **chaque changement crée à la fois de la destruction et de la construction** » (E9 L.339-347 / tableau analyse entretien Encadrants)

Pour en retirer tout le potentiel, il est ainsi préférable d'attendre la bonne échéance car avec la refonte du système de formation continue, des alternatives seront possibles : « **y aura obligatoirement des opportunités, si..., de toute façon, y aura. De toute façon, ça va changer, donc y aura un moment donné un repositionnement à faire.** » (E9 L.354-362 / tableau analyse entretien Encadrants), (E10 L.230-231 / tableau analyse entretien Encadrants)

Les alternatives pour les salariés relèvent de la possibilité de changer, de se former pour avancer dans leur parcours professionnel. (E8 L.268 / tableau analyse entretien CSE), (E8 L.274 / tableau analyse entretien CSE)

On notera toutefois que certains postes sont plus que d'autres susceptibles de disparaître dans une réorganisation, ceux dont les coûts de fonctionnement sont jugés trop élevés. Ainsi « **toutes les fonctions transverses, [...] dont les RH [...] ont peut-être plus intérêt à trouver un plan B, au cas où. [...] Ça dépend du budget que l'on n'a pas encore.** » (E10 L.230-231 / tableau analyse entretien Encadrants)

Cependant, malgré les opportunités qu'offre la situation pour les encadrants, ceux-ci estiment qu'il est plus important d'aller au bout de leur mission pour pouvoir préserver leur estime d'eux-mêmes. (E5 L.184-185 / tableau analyse entretien Encadrants), (E10 L.538-540 / tableau analyse entretien Encadrants) Ceci peut également se traduire comme « **un objectif personnel** », un défi à relever. (E10 L.346-347 / tableau analyse entretien Encadrants)

En conclusion, on retiendra cette phrase de E9 : « **le pire n'est pas sûr, on n'est pas à l'abri d'une bonne surprise** » (E9 L.385 / tableau analyse entretien Encadrants)

#### 4. Quelles attitudes annoncent le désengagement ?

Lorsqu'une transformation profonde de l'organisation est entreprise, le plus difficile reste de faire en sorte que les équipes maintiennent leur engagement dans un environnement sans visibilité.

Aussi plusieurs réactions permettent de se prémunir des enjeux attenants au changement, telles que l'acceptation qui permet de prendre le recul nécessaire à la réflexion, tout en se préservant. (E5 L.277-278 / tableau analyse entretien Encadrants), (E4 L. 1005-1007 / tableau analyse entretien conseillers), (E4 L.199 / tableau analyse entretien conseillers)

« **À chaque jour suffit sa peine.** » (E7 L.378 / tableau analyse entretien instruction)

Bien souvent, le changement engendre questionnement et action permettant d'assurer ses arrières. (E8 L.134-135 / tableau analyse entretien CSE) Ainsi la réorientation demeure le moyen de prendre un nouveau départ plus assuré. (E1 L.99-102 / tableau analyse entretien exploratoire), (E1 L.117-119 / tableau analyse entretien exploratoire)

Cependant certaines personnes déroutées par le contexte devenu incertain se sentent inutiles et découragées, avec pour conséquences une lassitude et un manque d'investissement : « **nous-mêmes on n'y croit plus** » (E3 L.245-255 / tableau analyse entretien conseillers) voire un sentiment d'inutilité. (E4 L.199 / tableau analyse entretien conseillers)

Toutefois, ces attitudes sont l'aboutissement d'une succession de dissensions qui se bousculent en chaque individu dont les fondations sont ébranlées. (E10 L.252-259 / tableau analyse entretien Encadrants) Ces phases que traversent les salariés permettent de faire mûrir une situation difficile à accepter (E10 L.373-374 / tableau analyse entretien Encadrants) et la protestation, dont la colère est une forme, permet de verbaliser le problème et d'accepter après coup ce qui paraît injuste (E6 L.391-396 / tableau analyse entretien

*conseillers*) : « **on les a passées celles-là.** » (E10 L.360-365 / *tableau analyse entretien Encadrants*) Subsiste une réaction de résignation, voire de déni, qui laisse les personnes dans l'immobilisme, livrées à leurs appréhensions sans être en capacité de les verbaliser ni même de travailler correctement.

## VI. POUVOIR D'AGIR OU POUVOIR SUBI ?

Cette partie interroge ce qui dans la norme permet l'émancipation des individus et ce qui vient entraver leur activité.

La norme, en servant de base de travail, permet aux individus d'adapter leurs pratiques. Toutefois cette adaptation sera gérée avec plus ou moins d'implication selon les personnalités. De même, la marge de manœuvre sera plus ou moins entamée selon les profils et les postes occupés.

### 1. La norme comme repère

La norme par ses indications constitue un repère et favorise la puissance d'agir des personnes (E6 L.72-76 / *tableau analyse entretien conseillers*), (E6 L.80-82 / *tableau analyse entretien conseillers*), d'autant plus lorsqu'elle formalise des pratiques qui ont déjà cours. (E6 L.86-92 / *tableau analyse entretien conseillers*)

Pourtant, selon certains conseillers, le fait qu'ils doivent travailler avec une norme provisoire n'empêcherait pas l'activité. Certes, « **ça crée du flottement.** » mais au final les pratiques restent les mêmes. (E6 L.92-95 / *tableau analyse entretien conseillers*), (E6 L.127 / *tableau analyse entretien conseillers*)

La prescription ne devrait donc pas se substituer au bon sens ni à la demande des bénéficiaires sans qui l'offre n'existerait pas. (E6 L.95-97 / *tableau analyse entretien conseillers*), (E9 L.337-338 / *tableau analyse entretien Encadrants*)

*« Je trouve cette situation assez dingue parce que quand j'ai commencé, on n'avait pas de cahier des charges, on créait notre offre de services en s'appuyant uniquement sur la demande » (E6 L.118-119 / *tableau analyse entretien conseillers*)*

*« Je ne peux pas attendre qu'il y ait un prescrit qui arrive pour vraiment répondre aux besoins des personnes [...] il faut bien y répondre. Que j'ai aussi une expérience de travailler sans prescrit » (E6 L.136-141 / *tableau analyse entretien conseillers*)*

Par conséquent, il devient pertinent dans un contexte où l'activité n'est pas « *represcrite* » de faire appel à ses expériences antérieures pour se libérer de l'immobilisme créé par le manque de cadrage. (E4 L.150-157/ *tableau analyse entretien conseillers*), (E6 L.107-114 / *tableau analyse entretien conseillers*), (E6 L.119-122 / *tableau analyse entretien conseillers*),

*« Je fais appel à mon expérience professionnelle antérieure »* (E3 L.82 / *tableau analyse entretien conseillers*)

*« On a travaillé longtemps sans prescrits, y a un prescrit qui est arrivé, et du coup c'est presque le prescrit qui a pris le dessus sur la pratique métier et sur le terrain d'une certaine manière, et je trouve ça assez dingue. »* (E6 L.134-136 / *tableau analyse entretien conseillers*)

Plus communément, on pourrait appeler cela le savoir-faire. (E4 L.178-190 / *tableau analyse entretien conseillers*) Couplé à l'intuition et la curiosité, cela se traduit en un « **système D** » (E4 L.493-499 / *tableau analyse entretien conseillers*) Aussi cette inventivité permet-elle de s'adapter et de répondre au besoin du public. (E6 L.141-143 / *tableau analyse entretien conseillers*) (E6 L.101-102 / *tableau analyse entretien conseillers*)

*« Y a pas une vraie formation actualisée, c'est du fait maison là, où tout le monde...a quelque chose... c'est pas homogène... »* (E4 L.194-195 / *tableau analyse entretien conseillers*)

Cependant la prescription de l'activité n'assure pas qu'elle soit appliquée à la lettre : « *on a travaillé longtemps sans cahier des charges. [...] là y a un cahier des charges qui arrive, on se dit beh c'est bien, ça nous correspond, y a des choses qu'on va améliorer* » (E6 L.127 / *tableau analyse entretien conseillers*)

## **2. L'adaptation, simple réaction au dérangement**

L'adaptation est une réaction saine aux différents revirements rencontrés en zone de turbulence. Lorsque l'on cherche un sens à ce qui arrive, le réflexe est d'explorer les possibilités pour mieux se situer afin de trouver son confort voire son profit dans la transition. La personne devient alors un acteur-clé pouvant s'intégrer et influencer le changement.

Ainsi, cerner l'activité, les problèmes et les manquements d'un service permet d'être dans un processus d'amélioration continue facilitant les adaptations en cas de changement (E5 L.43-51 / *tableau analyse entretien Encadrants*), (E5 L.55-56 / *tableau*

*analyse entretien Encadrants*) : « **on crée encore et on développe chaque jour de nouveaux process, de nouvelles méthodes. [...] Vous êtes obligés de vous adapter** » (E7 L.120-124 / *tableau analyse entretien instruction*) Ce qui « implique [également] **d’être à l’affût des évolutions potentielles vers lesquelles on pourrait aller donc avec beaucoup de conditionnel. Se dire : tiens, y a peut-être un champ à explorer de ce côté-là, y a donc du coup, des partenaires à repérer et à identifier** » (E9 L.42-45 / *tableau analyse entretien Encadrants*)

De plus, une réorganisation demandant de regrouper des collectifs aux pratiques différentes, comme lors de la fusion Grand-Est, nécessite de « **tout reconstruire et de s’adapter à d’autres méthodes de travail** » pour « **quasiment apprendre un nouveau métier.** » (E7 L.101-110 / *tableau analyse entretien instruction*) C’est « **réécrire une conduite commune** » (E3 L.170-171 / *tableau analyse entretien conseillers*)

Malgré tout, lorsque l’adaptation devient continue, cela demande une certaine réactivité car les salariés travaillent « **au jour le jour, sans lisibilité devant [eux]** » (E7 L.120-124 / *tableau analyse entretien exploratoire*), (E1 L.55-57 / *tableau analyse entretien exploratoire*) : « **ça s’appelle évoluer super vite.** » (E10 L.87-93 / *tableau analyse entretien Encadrants*) Tout en acceptant la contrainte liée aux changements des politiques faisant que certains travaux n’aboutissent pas. (E1 L.81-88 / *tableau analyse entretien exploratoire*)

*« La transition, elle implique...elle implique... d’être agile, en fait, parce que... des projets qui ont été lancés notamment sur 2018 par exemple sont devenus obsolètes en 2019, alors même qu’en 2018, ils étaient potentiellement stratégiques... donc c’est notre capacité de... de... renégocier... on va dire... de reprogrammer les missions régulièrement... en mettant de côté ce qu’on pensait savoir »* (E9 L.53-56 / *tableau analyse entretien Encadrants*)

Ces revirements incessants demandent une veille permanente de la part des opérateurs concernant les dernières informations parfois difficiles à obtenir, (E2 L.60-62 / *tableau analyse entretien conseillers*), (E4 L.246-251 / *tableau analyse entretien conseillers*), (E4 L.251-253 / *tableau analyse entretien conseillers*) tout en mobilisant les expériences antérieures (E2 L.104-106 / *tableau analyse entretien conseillers*), ceci pour être réactif et répondre à la demande des bénéficiaires (E2 L.64-67 / *tableau analyse entretien conseillers*), (E2 L.104-106 / *tableau analyse entretien conseillers*). En effet, pour être

intégrée, la norme nécessite un certain laps de temps. (E9 L.207-212 / *tableau analyse entretien Encadrants*)

Néanmoins, les procédures restent instables et demandent couramment de reprendre les dossiers pour tenir les demandeurs au fait des nouveaux décrets. (E2 L.69-77/ *tableau analyse entretien conseillers*)

Dans un tel contexte, il devient difficile d’avoir un retour sur le travail accompli et donc d’évaluer la qualité de l’accompagnement. (E3 L.213-215 / *tableau analyse entretien conseillers*) Seuls les retours des bénéficiaires permettent de mesurer l’efficacité du service dispensé. (E6 L.212-213 / *tableau analyse entretien conseillers*)

Concernant l’évaluation de l’activité, il sera d’autant plus compliqué de rester dans une démarche de qualité dès lors que le conseil sera facturé à l’acte. E6 L.283-289 / *tableau analyse entretien conseillers*), revenant ainsi à « ***l’éternel débat entre qualité et quantité.*** » (E6 L.370-372 / *tableau analyse entretien conseillers*)

En réformant la formation continue, la loi demande une adaptation aux nouvelles attentes des politiques basées sur les données socio-économiques du territoire, ce qui impose de prendre de nouveaux repères pour les conseillers. (E4 L.75-94 / *tableau analyse entretien conseillers*), (E3 L.119-122 / *tableau analyse entretien conseillers*), (E3 L.44-45 / *tableau analyse entretien conseillers*) Ceci demande une implication mais également des moyens appropriés. (E3 L.78-79/ *tableau analyse entretien conseillers*), (E3 L.126-128 / *tableau analyse entretien conseillers*), (E4 L.111-126 / *tableau analyse entretien conseillers*)

Avec des critères de prise en charge plus restrictifs pour une formation via le CPF de transition professionnelle, (E3 L.63-66 / *tableau analyse entretien conseillers*) les conseillers doivent pointer ce qui peut être fait plutôt que rester focalisés sur ce qui n’est plus, vu que le refus demande davantage d’argumentation. (E3 L.52-57 / *tableau analyse entretien conseillers*), (E3 L.68-74 / *tableau analyse entretien conseillers*)

Autre conséquence de la réforme, la « ***séparation de corps et de biens d’une même entité*** » (E3 L.31-34 / *tableau analyse entretien conseillers*) : la partie instruction est

transférée pour partie dans les commissions paritaires inter-régionales tandis que la partie conseil est soumise à appel d'offres. (E3 L .31-34 / tableau analyse entretien conseillers)

*« C'est compliqué. Parce qu'on est encore un peu hybride, entre les deux... entre ce qu'on faisait au niveau du FONGECIF puis ce qu'on doit faire au niveau... du futur, on va dire, parce que nous on sait pas si on sera encore là » (E4 L .105-107 / tableau analyse entretien conseillers)*

Seul garde-fou pour les salariés, les représentants du personnel se devront d'ajuster leur positionnement dans le cas où tout viendrait à s'arrêter. Ils auront pour rôle de veiller à ce que tout se passe dans les meilleures conditions pour l'ensemble des collaborateurs. (E8 L .95-99 / tableau analyse entretien CSE), (E8 L .184-186 / tableau analyse entretien CSE)

### 3. La relation au changement, une question de personnalité ?

Selon les personnalités, le changement sera géré différemment. Avec des expressions comme l'allergie ou la peur du changement, certains évoquent l'évitement voire l'inertie – *« je fonctionne un peu en autruche ou en conscience professionnelle pour moi, »* (E6 L .172-175 / tableau analyse entretien conseillers) –, quitte à ignorer les injonctions pour se conformer à leur conception personnelle du travail bien fait : *« j'ai plusieurs indicateurs qui vont me faire dire : ben tant pis, je continue quand même, »* (E6 L .175-178 / tableau analyse entretien conseillers), *« on a quand même des indicateurs pour dire : je ne fais pas n'importe quoi, je touche pas à des trucs où je suis pas compétent ou y aurait des personnes plus compétentes que moi pour faire ce genre de choses. »* (E6 L .197-199 / tableau analyse entretien conseillers). Ceci pour répondre à la demande des bénéficiaires avant la commande institutionnelle.

*« Quitte à essayer de disparaître, de voler sous les radars » (E6 L .182 / tableau analyse entretien conseillers)*

D'autres, au contraire, qui apprécient le changement, y voient une motivation, un challenge. (E6 L .164 / tableau analyse entretien conseillers)

Ainsi certaines personnes se sont apparemment *« voilé la face pendant très longtemps »* tandis que d'autres se sont dit *« on verra, on verra ... y a pas de raison... ça sert à rien de s'inquiéter. »* (E8 L .203-206 / tableau analyse entretien CSE) Le contexte

serait donc un révélateur des différents « *traits de caractères.* » (E8 L.224-225 / tableau analyse entretien CSE) Aussi, « *la capacité de chacun à construire avec ce qu'il sait, même s'il ne sait pas tout, va avoir un impact fort sur la manière dont il va faire évoluer la situation [...] on peut faire le choix à ce moment-là de se dire : puisque c'est pas connu, eh bien j'ai une marge de manœuvre pour en faire quelque chose.* » (E9 L.236-247 / tableau analyse entretien Encadrants)

« *Chacun va se l'approprier de manière très différente. Y en a qui ont besoin d'avoir une procédure par écrit pour pouvoir engager quelque chose, et tant qu'ils n'ont pas la réponse à toutes les questions, ils se sentent pas en mesure de faire. Et d'autres, vont utiliser la marge de liberté qu'ils ont du fait que tout n'est pas calé.* » (E9 L.248-251 / tableau analyse entretien Encadrants)

Entre également en compte l'environnement personnel qui selon les cas occasionne des préoccupations plus ou moins anxiogènes. (E8 L.210-220 / tableau analyse entretien CSE)

« *La marge individuelle et collective qu'on a par rapport à un contexte qui est pas sécuritaire* » (E9 L.236 / tableau analyse entretien Encadrants) sera ou ne sera pas saisie selon que les individus présentent un profil plus ou moins enclin au changement. Cela sous-entend d'avoir une capacité de remobilisation rapide en fonction des enjeux.

#### 4. La marge, un retranchement nécessaire

Dans un environnement de travail standard, il existe un conflit normal entre « *le donné et le créé, que l'on peut encore désigner comme un conflit entre le vécu et le vivant, ou bien entre le pouvoir d'être affecté et le pouvoir d'agir.* » (Tomas & Fernandez, 2015, p. 126) aussi selon Yves Clot, « *la clinique de l'activité est centrée sur le développement du vivant pour transformer le vécu.* » (Ibid.)

Ainsi Jean-Luc Thomas et Gabriel Fernandez affirment que « *le passage du vécu au vivant manifeste l'augmentation du pouvoir d'agir.* » De cet affrontement, on retiendra que l'affect sert le vivant en faisant usage du vécu. Cependant lorsque le vécu n'est pas suffisant pour affronter une situation nouvelle, l'affect en est une résultante et sert le vivant : « *dans l'activité, l'affect est un transformateur du vécu en vivant. Ce faisant, les écarts dans l'activité affectent le sujet dans son corps propre et le relie de l'intérieur à la situation, lui donnant alors la possibilité d'accroître ou non le rayonnement de son activité. Ce que l'on*

*peut rapprocher de la définition de Spinoza selon laquelle les affects augmentent ou diminuent le pouvoir d'agir » (Tomas & Fernandez, 2015, p. 127)*

Aussi dans le contexte que l'on connaît à présent du Fongecif Grand-Est les « affects » viennent pour la plupart diminuer le pouvoir d'agir (*E1 L.37-42 / tableau analyse entretien instruction*). Les capacités sont restreintes par un fonctionnement bouleversé (*E5 L.162-163 / tableau analyse entretien Encadrants*) et des injonctions contraignantes. (*E5 L.170-172 / tableau analyse entretien Encadrants*), (*E3 L.197-200 / tableau analyse entretien conseillers*)

De plus, lorsque le contexte n'offre plus aux salariés la possibilité d'agir, ce sont les marges de manœuvre qui s'en trouvent diminuées. Pourtant, avoir recours à ces marges qui capitalisent l'ensemble « *des schémas corporels et émotionnels fixés, utilisés et réactualisés avec autrui en cours d'activité, [ainsi que les] ressources psychosociales du milieu professionnel stabilisées, exploitées et corrigées* » (Tomas & Fernandez, 2015, p. 128) permet de « *faire face aux aléas du réel.* » (Ibid.) Car « *dans l'activité, c'est la plasticité fonctionnelle des marges de manœuvre qui permet au sujet de se mesurer aux conflits de son activité au travail.* » (Ibid.)

On admettra en ce cas que la fusion suivie d'une réforme de la formation puisse largement entamer les marges de chacun. Ainsi, plonger dans un nouveau monde au fonctionnement non stabilisé donne l'impression d'être « *dans la quatrième dimension* » (*E4 L.486-489 / tableau analyse entretien conseillers*)

La confrontation des conseillers à des informations « *fluctuantes* », les amène à passer « *à un moment donné, [par] une certaine forme d'inhibition : qu'est-ce que je peux dire ? Qu'est-ce que je peux pas dire ? Parce que derrière va falloir assurer le service après-vente.* » (*E9 L.251-256 / tableau analyse entretien Encadrants*)

L'activité qui n'est pas prescrite laisse cours à différentes interprétations de ce qui devrait être fait entre les encadrants et les opérateurs. « *On pourrait presque avoir le sentiment d'être dans des injonctions paradoxales* » car sans prescription, personne n'est détenteur de « *La* » bonne pratique et pourtant la critique du travail réalisé va bon train. (*E6 L.151-159 / tableau analyse entretien conseillers*) Aussi lorsque rien n'est formalisé, le

meilleur retour reste celui des demandeurs eux-mêmes. (E6 L.217-221 / *tableau analyse entretien conseillers*)

Le pouvoir d’agir des salariés étant sous contrôle, ceux-ci ne trouvent plus de plaisir dans leur activité et entament largement leur marge car ils se voient contraints de prendre sur eux pour ne pas envenimer la situation vécue par eux-mêmes et par les bénéficiaires. (E5 L.167/ *tableau analyse entretien Encadrants*), (E10 L.184-186 / *tableau analyse entretien Encadrants*)

*« Je veux pas en rajouter, donc je suis moi-même beaucoup plus dans l'autocontrôle en apparence, avec une façade imperturbable et calme. »* (E10 L.186-188 / *tableau analyse entretien Encadrants*)

Cependant, selon les postes la marge de manœuvre est moins contrainte, voire augmentée dès lors que la personne participe à la construction du cadre. (E9 L.178-180 / *tableau analyse entretien Encadrants*) En contribuant au nouveau schéma de la structure, les encadrants retirent une satisfaction qui se traduit par des initiatives prises en toute autonomie et une vision plus optimiste de l’avenir. (E10 L.116-118 / *tableau analyse entretien Encadrants*), (E10 L.122-125 / *tableau analyse entretien Encadrants*), (E9 L.329-332 / *tableau analyse entretien Encadrants*) De plus, n’étant pas contraints par des horaires fixes, les cadres peuvent aménager leur activité pour rester efficaces et ne pas rogner leur marge (E9 L.368-380 / *tableau analyse entretien Encadrants*), d’autant que leur poste nécessite d’intégrer certaines frustrations dues à des travaux entamés et souvent empêchés par des changements d’orientation. (E9 L.159-172 / *tableau analyse entretien Encadrants*)

Cette analyse des données m’a donné à voir que les acteurs de terrain interviewés abondent pour la plupart, en vécu et en exemple, dans le sens des référentiels cités dans le cadre théorique, avec toutefois pour les opérateurs un réel besoin d’échange à bâtons rompus avec la hiérarchie.

Cette recherche répond-elle à mes interrogations ? Comment aurais-je pu aller plus loin ? Et comment ce cheminement a-t-il marqué ma posture professionnelle immédiate et future ?

Pour répondre à ces questions, il me faut évaluer les avancées et les limites de cette étude.

## I. QUE RETIRER DE MES INTERROGATIONS ET DE MA DEMARCHE ?

De prime abord, mes investigations prenaient une orientation clairement psychologique en me focalisant sur le ressenti des personnes concernées par ces bouleversements. Aussi, je n'avais plus de hauteur suffisante pour identifier les acteurs et les enjeux qui se discutaient dans cette réorganisation attendue des politiques d'innovation sociale. Il me fallait au regard de ce master identifier le développement humain et donc les différents comportements face à ces modifications. De plus, ma façon de conduire mes entretiens m'a amenée à m'interroger non plus de façon unifocale sur les ressentis mais bien sur les incidences pour l'activité, et par voie de conséquence sur les individus. En choisissant d'interroger les différentes strates hiérarchiques, j'ai obtenu des retours hétérogènes qui m'ont donné à voir le problème sous des angles d'observations différents, liés à l'échelle organisationnelle.

Cette approche s'est avérée au final tout à fait idoine, en m'amenant à m'interroger sur la source de l'incertitude en période de changement. La communication semble aussi être un élément crucial que les structures devraient intégrer davantage lors d'une réorganisation. L'entreprise, qu'elle soit associative ou privée, est selon toutes ces recherches celle qui donne le *tempo* par sa politique et sa façon de l'appliquer au sein du collectif. Selon cette empreinte, le personnel peut se saisir ou non de son pouvoir d'agir au profit de son organisation.

Même si mes entretiens permettent de s'approcher de la vision et des ressentis du terrain, pour nourrir notre compréhension des causes et des conséquences du changement il aurait fallu élargir le champ des acteurs.

Ainsi si je réinterroge ma démarche, peut-être aurait-il fallu interroger la sphère politique, pour obtenir des éléments sur la motivation de la stratégie adoptée par la direction. En suivant la ligne managériale de Nancy, je me rends compte que je n'ai pas de retour des salariés de Reims or sans doute aurait-il été intéressant d'avoir leurs ressentis, bien que certaines réactions aient été rapportées par les ressources humaines.

Concernant les acteurs, il aurait été intéressant de pouvoir interroger des types différents, avec d'autres organismes paritaires collecteurs agréés pour le financement du congé individuel de formation, mais aussi des organismes de formation, cela pour avoir un retour d'autres acteurs intermédiaires concernés par la réforme. Sans doute aurait-il fallu aussi élargir le territoire, des zones rurales aux zones urbaines. Ceci serait venu ouvrir davantage notre regard sur ce problème épineux de l'accès à la formation suggéré dans la loi du 5 septembre 2018.

Somme toute, ce sujet de recherche est peut-être trop ambitieux pour un mémoire de master 2 et mériterait d'être repris pour une étude plus conséquente.

Cependant l'élaboration de ce mémoire a été formatrice au regard des attentes d'un travail de recherche qui demande un véritable engagement si l'on veut en tirer le meilleur pour soi et pour l'étude en question. La méthode ne peut porter ses fruits que si on apprend à accepter que rien n'est jamais figé, que tout s'imbrique au fur et à mesure des avancées. Mais surtout il faut savoir prendre le recul nécessaire lorsque cela s'impose pour conserver la qualité du travail et lui faire prendre de la hauteur. Cela implique de savoir renoncer à certains sujets auxquels on aurait aimé s'intéresser de façon plus approfondie.

Tous ces choix viennent illustrer les questionnements auxquels a affaire un chef lorsqu'il conduit un projet.

## II. QUELS CHANGEMENTS SUR MON POSITIONNEMENT PROFESSIONNEL

Mes recherches m'ont menée à m'interroger sur les processus pouvant venir résoudre le problème du changement pour les personnes en prise aux différents revirements impulsés par cette démarche. Certes le management permet à l'individu d'être accompagné dans la transition mais cela ne semble pas suffire car on a pu voir qu'un accompagnement sans dialogue laisse les personnes dans l'incertitude.

Pour cela il faut envisager d'agir *via* de nouvelles pratiques telles que l'ergomanagement défendu par Yves Schwartz et Muriel Prévot-Carpentier. (Schwartz & Prévot-Carpentier, L'ergo management, 2007)

L'ergomanagement ne s'applique pas telle une formule mais relève d'une démarche appuyée sur le concept de l'ergologie et de la compréhension de l'environnement de travail. Et le rôle premier d'un manager en période de changement est de savoir « *"gérer les gestions des autres", c'est-à-dire de ceux qui sont sous sa responsabilité.* » (Schwartz & Prévot-Carpentier, L'ergo management, 2007, p. 2) Par conséquent, l'ergomanagement s'appuie sur le vécu des salariés et s'apparente à « *ce qu'on peut appeler une posture* » (Ibid.). Le but est de cerner les « *réserves alternatives* » ou capacités propres à chaque individu et « *si l'on ne prend pas en compte ce qu'on peut appeler ... quelque chose qui est de l'ordre du "travailler autrement" ou des réserves alternatives dans le travail d'encadrement et de management, là je crois qu'on aura toujours de grandes difficultés.* » (Schwartz & Prévot-Carpentier, L'ergo management, 2007, p. 3)

Selon Yves Schwartz, la standardisation est impossible malgré l'obligation pour les managers d'aujourd'hui de « *pousser à un certain degré d'exigence cette normalisation des activités collectives, [qui] conduit à des limites telles que, si l'on continue à le faire, c'est impossible, c'est pathogène, voire au sens propre, "inhumain"* ». Or, lorsque l'on parle de changement, on suggère une modification des normes renvoyant à l'existence de « *normes antécédentes.* » (Schwartz & Prévot-Carpentier, L'ergo management, 2007, p. 5) Ceci rappelle le concept de la renormalisation, qui est une nécessité omnipotente et inconsciente pour l'homme au travail. « *S'il y a débat de normes, il y a toujours des valeurs en jeu* »

(Ibid.), c'est cela que l'ergomanagement doit prendre en compte pour permettre un travail en compréhension et en santé, qui désentrave et libère les capacités individuelles.

Certes, lorsque la transition demande de se placer pour répondre à un appel d'offres, il paraît nécessaire de répondre à une démarche qualité telle la norme ISO 9001. Cependant, la norme ISO 26000 publiée en 2010 par l'Organisation internationale de normalisation s'appuie sur le concept de responsabilité sociétale et répond à la définition de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE). Les critères retenus pour cette norme s'appuient sur sept questions centrales avec la gouvernance de la structure, les droits de l'Homme, les conditions et relations de travail, la loyauté des pratiques, les questions relatives au consommateur et à la protection du consommateur, la responsabilité environnementale et les communautés et développement local.

On comprendra pourquoi cette norme qui répond aux préceptes du bien-être social est davantage appropriée si l'on envisage l'ergomanagement, d'autant que toute innovation sociale sur les territoires demande un développement des partenariats avec les différents acteurs locaux.

Si l'on reprend les fondamentaux de ces pratiques, seule la prise en compte des capacités humaines en réserve peut permettre de conserver un travail de qualité lors d'un changement organisationnel.

En conclusion, une des solutions – ou *la* solution – est un dialogue social basé sur la compréhension du contexte. Selon le philosophe Baruch Spinoza, être attentif à ce qui se discute entre la raison et les ressentiments permet de ne pas condamner les personnes à subir la situation. Les sentiments témoignent donc de l'avancée des rapports entre les individus et le contexte. Ainsi, connaître ses possibilités, permet à l'homme de s'accomplir en tant qu'être rationnel : « *Ni rire, ni pleurer, ni haïr, mais comprendre.* » (Spinoza, Traité politique)

On comprendra qu'un dialogue établi sur cette approche, permettra de maintenir une activité en santé grâce à la mobilisation des capacités et à la contribution des opérateurs au changement.

C'est en dressant le bilan des pratiques en matière de conduite du changement et de management, couplées à ma formation dans la filière des « métiers de la formation, de l'insertion, et de l'accompagnement » avec un master en sciences de l'éducation orienté « formation, travail, territoires et développement » que je me suis interrogée, de façon d'abord intuitive puis structurée sur ma posture professionnelle. Ce questionnement est venu ébranler à certains égards mes certitudes concernant mon avenir professionnel et m'a confortée dans ma considération du management. J'en viens à envisager un poste de chef de projet ou de chargé(e) de mission dans les métiers de la formation, de l'insertion, ou dans les métiers du développement territorial. Je veux à présent pouvoir agir plus en amont, en prenant part aux décisions du territoire pour ses citoyens.

Je retiens comme enseignement de cette expérience le fait qu'un chef projet doit être flexible, en acceptant que certains travaux engagés n'aboutissent pas de façon immédiate. J'en conclus que tout projet mérite qu'on en retire des leçons pour mieux appréhender les projets suivants. C'est ce qui me caractérise en tant que personne car je retire de tout engagement un apprentissage.

De plus, ma capacité à mener, conduire et dynamiser d'autres personnes pour atteindre un objectif commun tout en tirant le meilleur de chacun me laisse à penser que le rôle de chargée de mission rentre dans mon champ des possibles.

C'est pourquoi j'ai pris la décision de passer mon concours de cadre A de la fonction publique territoriale, ce pour quoi mon diplôme de master me donnera les bases. Pour ce faire il me faut donc établir une veille et acquérir une « culture territoriale » en lien avec les sujets d'actualité.

Ce nouvel objectif va me permettre de me réaliser dans ma vie professionnelle, ce qui est certes une grande ambition mais comme le dit Oscar Wilde « *il faut toujours viser la lune, car même en cas d'échec, on atterrit dans les étoiles* ».

Toujours voir plus loin, plus haut, toujours avoir besoin de me projeter, sont une nécessité pour moi. Projeter et projet serait-ce seulement un hasard ?

## CONCLUSION

Ma quête initiale était de comprendre les réactions des salariés du Fongecif Grand-Est à mon arrivée dans la structure. Compte tenu de mes premières investigations, lectures et échanges lors des séminaires de recherche, mes interrogations et mes hypothèses ont porté de préférence sur les causes et conséquences pour l'activité et l'individu qui se retrouve au cœur des changements attendus par les politiques sociales.

Cette réflexion m'a conduite à interroger ce qui est inhérent au problème du changement pour une organisation et les personnes qui la fréquentent. Le concours des théories associées m'a permis de saisir toute l'ampleur du problème occasionné lorsque l'activité n'est plus stabilisée par le prescrit. Ceci a confirmé mon nouvel angle d'approche de ma problématisation, qui considère l'ensemble des facteurs qui y sont rattachés. L'approche analytique des données de terrain m'a permis d'y confronter mes hypothèses émises en première intention.

Ainsi il s'avère qu'il y a une réappropriation du travail réel lorsque le prescrit est troublé, cependant lorsque le travail attendu n'est pas clairement identifié les individus en perte de repères confrontent ce qui est sommairement formalisé à leur représentation d'un travail bien fait. Cela en fonction de leurs propres valeurs rattachées au métier.

Je modèrerai donc mon hypothèse en disant que dans un contexte où les repères sont bousculés, les travailleurs se réapproprient bien le travail. Cependant comme il n'y a pas de travail défini, les personnes en viennent à définir les pratiques selon leur conception de ce qui doit être mené.

Dans un contexte aux perspectives incertaines on observe certes pour les uns des signes de désengagement dus essentiellement à un manque de projection et de participation à la réflexion collective. Aussi est-il attendu, pour en diminuer les ressentiments, de s'appuyer sur un dialogue social animé par les managers amenant les issues possibles. Les salariés pourront ainsi comprendre ce qui se passe et ainsi mobiliser parmi leurs compétences

celles qui vont leur permettre d'agir. On observe tout de même qu'une situation de transition permet aux personnes qui savent s'en saisir de repartir vers de nouveaux horizons. Avec pour les personnes qui participent à l'élaboration de la stratégie, une contribution qui vient optimiser leur savoir-faire et ouvre de nouvelles possibilités à l'issue de la transition.

Donc je nuancerai mon hypothèse et dirai que selon leurs objectifs personnels et la fonction qu'ils occupent les individus trouvent à s'engager vers d'autres voies.

Lorsque la situation bouleverse le fonctionnement habituel, les valeurs professionnelles et personnelles sont effectivement rediscutées, car l'équilibre entre les deux ne pouvant être maintenu, forcément les barrières habituelles ne sont plus. Aussi pour les uns, cela engendre des perturbations dans leur quotidien personnel et professionnel alors que pour d'autres leur identité est une plus-value leur permettant de s'investir pleinement dans leur activité.

Confirmant mon hypothèse initiale, j'observe que la re-discussion des valeurs et identités, professionnelles comme personnelles, ne signifie pas qu'il s'agisse forcément d'un bouleversement négatif.

C'est pourquoi le dialogue social, la contribution aux pratiques et à la réflexion stratégique restent effectivement les préoccupations principales des différents acteurs interrogés, pour faire valoir leurs valeurs et identités personnelles et professionnelles. Ce sont ces dernières qui induisent l'engagement ou, dès lors qu'elles ne sont pas respectées, leur désengagement. Par conséquent un accompagnement de la transition et une valorisation du travail accompli permettent aux travailleurs d'accepter plus facilement la situation.

On ressent bien dans les travaux des chercheurs et dans les retours faits par l'ensemble des personnes interviewées les préoccupations que cela occasionne. Pour les uns cela se traduit par une érosion lente de leur investissement et pour les autres un faire-valoir à mettre en avant pour justifier d'une capitalisation de compétences.

À partir des notions d'investissement et contribution, il est intéressant de réinterroger l'adaptation et la marge de manœuvre nécessaires pour trouver jusqu'où l'intérêt porté par les individus à leur activité est envisagé. Ainsi chaque poste a ses limites, pour les

uns ce sera le respect du bénéficiaire pour les autres une date butoir permettant de rester un soutien.

Le sujet du changement est donc bien un problème de société actuel au vu des reconfigurations, fusions et restructurations permanentes du monde du travail. Cependant ces bouleversements engendrés par des volontés politiques oublient bien souvent de considérer les personnes qui les vivent avec leurs attentes et préoccupations personnelles.

Par conséquent, il convient de s'interroger à l'aune de ces conclusions sur les formes d'accompagnement et d'échange que pourraient mettre en place les organisations impactées par ces changements. Les salariés devraient avoir le temps d'accueillir et d'assimiler les attentes des nouvelles pratiques imposées.

Les salariés en étant souvent tiraillés entre le besoin de travailler et le besoin d'un travail bien fait posent la question de savoir comment préparer et rassurer les travailleurs tout au long de la transition.

Les changements, bien que louables, en étant bien souvent imposés, sont peu expliqués et surtout n'impliquent pas les employés à leur analyse et à l'élaboration de stratégies.

La vraie question n'est-elle pas de savoir si l'on mesure suffisamment les impacts humains ?

## BIBLIOGRAPHIE

- Abel, A., & Beaujolin-Bellet, R. (2014). Les managers intermédiaires, "acteurs des mobilités internes"? Des bricolages révélateurs de tension . *Revue de gestion des ressources humaines*, n°92, 38-51
- Bajoit, G. (1988, Février 29). Exit, voice, loyalty... and apathy. Les réactions individuelles au mécontentement. *Revue française de sociologie*, 325-345.
- Briec, C. (2010). L'usage de soi pour les autres . *Clinique du travail* , 251-264.
- Cartoux, S. (2014). La Re-création collective des milieux de travail. *La Revue des conditions de travail*, n° 1, 64-73.
- Chevallier, J. (2005). Politiques publiques et changement social. *Revue française d'administration publique*, n° 115, 383-390.
- Clot, Y. (2010). *Le travail à coeur*. Paris: La Découverte.
- Clot, Y. (2019, 04 29). Pas de qualité de vie au travail sans dialogue sur la qualité du travail . (M. Rossignol, Intervieweur)
- Collerette, P. (2009). Comment communiquer le changement ? "*Gestion*", vol.34, 39-47.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1981). *L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective*. Paris: Editions du Seuil.
- Durrive, L. (2015). La démarche ergologique : pour un dialogue entre Normes et Renormalisations. *Semaine internationale HETS, HES--SO Valais--Wallis, et Ile congrès* (p.1-15). Sierre / Suisse: Société internationale d'Ergologie.
- Efros, D., & Schwartz, Y. (2009). Résistances, transgressions et transformations : l'impossible invivable dans les situations de travail. *Nouvelle revue de psychosociologie*, n°7, 33-48.
- Gastal de Castro, F., & Guerrero, P. (2013). L'organidrame : un dispositif d'intervention et recherche en sociologie clinique. *Vincent de Gaulejac éd., La recherche clinique en sciences sociales. Toulouse, France.*, 219-236.
- Guérin-Pace, F. (2006). Sentiment d'appartenance et territoires identitaires. *L'Espace géographique*, Tome 35, 298-308.
- Hatzfeld, N. (2012, Janvier-Mars). L'activité en dialogues, Entretiens sur l'activité humaine (II). *Sociologie du travail*, Vol.54, n°1, 151-153.
- Lefèvre, H. (2014). Comment mener les transformations ? Un regard extérieur au monde de l'éducation. *Administration & Education*, n° 143, 53-61.

Lemieux, N. (2013). Création et adoption de pratiques pour la conduite du changement : une démarche évolutive au sein d'une entreprise québécoise. *Question(s) de Management* (3), 67-79.

Mahlaoui, S. (2016). Durrive, L. (2015). L'expérience des normes. Comprendre l'activité humaine avec la démarche ergologique. *Octares éditions*, n°19, 164-168.

Mègemont, J.-L., & Baubion-Broye, A. (2001). Dynamiques identitaires et représentations de soi dans une phase de transition professionnelle et personnelle. *Connexions*, n°76, 15-28.

Rey-Valette, H., Chia, E., Mathé, S., Michel, L., Nougarèdes, B., Soulard, C.-T., . . . Guiheneuf, P.-Y. (2014). Comment analyser la Gouvernance Territoriale ? Mise à l'épreuve d'une grille de lecture. *Géographie, économie, société*, vol.16, 64-89.

Schwartz, Y., & Durrive, L. (2009). L'activité en dialogue, Tome 2. *Octares*, 15-55.

Schwartz, Y., & Prévot-Carpentier, M. (2007). L'ergo management. *Café sud* (p.1-11). ArianeSud.

Vassal, O. (2008, 3 (N° 130)). Remettre le travail au coeur du changement. *L'Expansion Management Review*, n°130, 10-20.

Vignal, J. (2011). Les managers de proximité et les changements : quels. *HAL archives-ouvertes*, 1-115.

## SITOGRAPHIE

Clot, Y. (2007, Avril / Vol1-n°1). De l'analyse des pratiques au développement des métiers. Récupéré sur Education et didactique [En ligne] : [turnoverhttp://journals.openedition.org/educationdidactique/106](http://journals.openedition.org/educationdidactique/106)

Luttringer, J.-M. (2013, Novembre 9). Droit et Politiques de Formation. Récupéré sur Chronique 79 en Décembre 2018: [https://www.jml-conseil.fr/wa\\_files/79\\_20les\\_20Fongecif\\_20ont\\_2030\\_20ans.pdf](https://www.jml-conseil.fr/wa_files/79_20les_20Fongecif_20ont_2030_20ans.pdf)

Tomas, J.-L., & Fernandez, G. (2015). *Du pouvoir d'agir aux marges de manoeuvre : une proposition pour le développement psychologique des gestes*. Récupéré sur Activités : <http://journals.openedition.org/activites/1122>



## TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS.....	4
SOMMAIRE.....	6
INTRODUCTION .....	9
PREMIERE PARTIE : CADRE DE L'ETUDE.....	11
I. Une structure et un environnement en mouvement .....	11
1. Une histoire au rythme des volontés politiques .....	11
2. Un cadre juridique partagé entre paritarisme et association .....	13
1) La gouvernance .....	14
2) Le bureau .....	14
3) La direction.....	14
3. Le financement.....	15
4. D'un modèle organisationnel adhocratique à un modèle décomposé en divisions. Quelles observations ? .....	16
5. Des missions rediscutées.....	20
II. Le conseil en évolution professionnelle, une déclinaison du congé individuel de formation.....	22
1. Une pratique orientée par le CIF.....	23
2. Le futur public envisagé.....	24
III. Ma mission de stage reflet de l'organisation actuelle.....	24
DEUXIEME PARTIE : DE LA PROBLEMATISATION A LA THEORISATION .....	26
I. Quand problématique et hypothèses viennent interroger quelle est la marge de manœuvre restante pour l'individu .....	26
1. Mon cheminement depuis ma question de départ.....	26
2. Mes hypothèses .....	28
II. Cadre conceptuel et théorique .....	29
1. Le processus de renormalisation .....	29
1) Pourquoi des normes rediscutées.....	30

2) L'ergologie comme approche de l'activité humaine .....	31
2. La limite de la « marge de manœuvre ».....	33
1) L'usage de soi au service du collectif.....	34
2) La considération des risques psychosociaux par les organisations .....	35
3) Quelle conduite en période de changement ? .....	37
4) Accompagner les transformations .....	38
3. Quelle perception identitaire en période de transition ? .....	40
TROISIEME PARTIE : MES DEMARCHES POUR MENER MON ETUDE .....	43
I. Le cadre d'étude .....	43
II. Le cadre conceptuel .....	44
III. Une observation des documents pertinents.....	45
IV. Mes entretiens de recherche : choix des acteurs et adaptation du questionnement .....	46
V. Analyse et interprétation des entretiens .....	48
QUATRIEME PARTIE : PRÉSENTATION ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS .	
.....	51
I. Changement et activité .....	51
1. Une fusion selon deux angles de vue .....	51
1) Du point de vue des opérateurs .....	51
2) Du point de vue des encadrants intermédiaires .....	53
2. Une attraction pour l'activité remise en question .....	57
3. Un changement d'accompagnement et un public changeant .....	60
II. Une conduite du changement à vue .....	62
1. Augmentation, précipitation et qualité ?.....	62
2. Une stratégie variable, soumise aux décisions des politiques.....	65
3. Une gestion des ressources humaines orientée employabilité .....	67
4. Un management qui se discute.....	68
5. Le dialogue social, un outil fondamental du changement.....	71
6. « La liberté de choisir », un titre de loi trompeur ?.....	74

7.	Une réactivité entravée par la démarche qualité .....	75
III.	La cohésion comme stratégie collective .....	76
IV.	Une activité pas toujours en santé .....	80
1.	Une qualité de vie au travail ébranlée .....	80
2.	Travail et santé, un équilibre fragilisé.....	83
3.	Un rapport vie professionnelle et vie personnelle compliqué.....	87
4.	Quelles répercussions sur la santé.....	90
V.	Mécontentement et engagement .....	92
1.	La contribution un moyen pour se projeter .....	93
2.	Rester engagé, un défi.....	95
3.	Incertitude et opportunités ne sont pas antagonistes .....	96
4.	Quelles attitudes annoncent le désengagement ?.....	97
VI.	Pouvoir d’agir ou pouvoir subi ? .....	98
1.	La norme comme repère .....	98
2.	L’adaptation, simple réaction au dérangement .....	99
3.	La relation au changement, une question de personnalité ?.....	102
4.	La marge, un retranchement nécessaire .....	103
	COMPREHENSION DE L’ETUDE ET POSITIONNEMENT PROFESSIONNEL.....	106
I.	Que retirer de mes interrogations et de ma démarche ?.....	106
II.	Quels changements sur mon positionnement professionnel.....	108
	CONCLUSION.....	111
	BIBLIOGRAPHIE.....	114
	SITOGRAFIE .....	115
	ANNEXE 1 .....	116
	TABLE DES MATIERES .....	117
	LISTE DES TABLEAUX D’ANALYSE DES DONNÉES .....	120
	TABLE DES SIGLES .....	121
	4 <sup>ème</sup> DE COUVERTURE.....	122

## LISTE DES TABLEAUX D'ANALYSE DES DONNÉES

Pour une meilleure lisibilité des données, j'ai scindé les entretiens selon le poste occupé par les différentes personnes interviewées :

**TABLEAU D'ANALYSE 1**, intitulé *tableau d'analyse entretien conseillers* :

Entretiens avec les conseillers en évolution professionnelle et chargés d'accueil

**TABLEAU D'ANALYSE 2**, intitulé *tableau d'analyse entretien CSE* :

Entretien avec les représentants du comité social et économique

**TABLEAU D'ANALYSE 3**, intitulé *tableau d'analyse entretien instruction* :

Entretiens avec le personnel du service instruction

**TABLEAU D'ANALYSE 4**, intitulé *tableau d'analyse entretien encadrants* :

Entretiens avec le personnel encadrant

## TABLE DES SIGLES

Il n'est pas aisé de s'approprier le langage d'un domaine que l'on ne maîtrise pas totalement. Ainsi pour aider le lecteur dans sa lecture j'ai listé les sigles les plus usités dans l'environnement étudiés pour ce mémoire.

<b>ANI</b>	:	<b>A</b> ccord <b>N</b> ational <b>I</b> nterprofessionnel
<b>CA</b>	:	<b>C</b> onseil d' <b>A</b> dministration
<b>CEP</b>	:	<b>C</b> onseil en <b>E</b> volution <b>P</b> rofessionnelle
<b>CIF</b>	:	<b>C</b> ongé <b>I</b> ndividuel de <b>F</b> ormation
<b>CPF</b>	:	<b>C</b> ompte <b>P</b> ersonnel de <b>F</b> ormation
<b>CPF TP</b>	:	<b>C</b> ompte <b>P</b> ersonnel de <b>F</b> ormation de <b>T</b> ransition <b>P</b> rofessionnelle
<b>CSE</b>	:	<b>C</b> omité <b>S</b> ocial et <b>E</b> conomique
<b>FGE</b>	:	<b>F</b> ongecif <b>G</b> rand <b>E</b> st
<b>ODS</b>	:	<b>O</b> ffre <b>D</b> e <b>S</b> ervice
<b>OPACIF</b>	:	<b>O</b> rganisme <b>P</b> Aritaire collecteur agréé pour le financement du <b>C</b> ongé <b>I</b> ndividuel de <b>F</b> ormation
<b>OPCA</b>	:	<b>O</b> rganisme <b>C</b> ollecteur <b>P</b> aritaire <b>A</b> gréé
<b>OPCO</b>	:	<b>O</b> rganisme <b>P</b> aritaire de <b>C</b> OMPétences

MEMOIRE DE FIN D'ETUDE DE  
MASTER

**Comprendre le changement, pour que l'homme soit en capacité d'agir.**

WENDEL, JOURDAIN Audrey

UNIVERSITE DE LORRAINE

Septembre 2019

**MOTS CLÉS :**

Changement – Innovation Sociale – Ergologie – Renormalisation – Adaptation – Marge De Manœuvre – Risques Psychosociaux – Identité – Ergomanagement – Comprendre

Cette étude aborde la question récurrente du changement organisationnel imposé par les réformes des politiques d'innovation sociale en tenant compte des conséquences pour la structure mais aussi et surtout pour les personnes qui vivent dans ce *climat* instable.

Les enjeux sont bien de repenser le management pour agir selon les principes de l'ergologie avec une posture évitant les problèmes du stress lié à la gestion du changement. Ceci, pour maintenir la motivation et l'implication des salariés dans leur activité.

La communication semble rester l'élément déterminant pour l'adhésion des salariés à la stratégie d'entreprise. Les organisations qui y parviennent sont gratifiées par un maintien de la production et permettent de limiter les risques psychosociaux. Dans cette perspective, le dialogue social basé sur la compréhension du contexte reste aujourd'hui une, sinon la, seule solution pour garder des travailleurs motivés dès lors que le contexte général répond à l'ambition "du bien-être" pour les individus.

## **Understand change, so that man is able to act.**

Change - Social Innovation - Ergology - Renormalization - Adaptation - Margin of Manoeuvre  
- Psychosocial Risks - Identity - Ergomanagement – Understanding

This study addresses the recurrent question of organizational change imposed by social innovation policy reforms, taking into account the consequences for the structure but also and above all for the people living in this unstable climate.

The challenges are to rethink management to act according to the principles of ergology with a posture that avoids the problems of stress related to change management. This is to maintain the motivation and involvement of employees in their activity.

Communication seems to remain the key element for employees' commitment to the company's strategy. Organizations that succeed in doing so are rewarded by maintaining production and limiting psychosocial risks. From this perspective, social dialogue remains today one, if not the only solution to keep workers motivated as long as the general context responds to the ambition of "well-being" for individuals.