

---

## L'évaluation des risques psychosociaux dans l'accompagnement de l'insertion professionnelle des bénéficiaires du revenu de solidarité active : contribution interdisciplinaire en psychologie du travail et de la santé

*The evaluation of psychosocial risks in helping earned income supplement recipients find employment: the interdisciplinary contribution of work and health psychology*

*La evaluación de los riesgos psicosociales en el acompañamiento a la inserción profesional de los beneficiarios de la Renta de Solidaridad Activa: contribución interdisciplinaria en psicología del trabajo y de la salud*

**Solange Ciavaldini-Cartaut et Fabienne d'Arripe-Longueville**

---



### Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/pistes/3580>

DOI : 10.4000/pistes.3580

ISSN : 1481-9384

### Éditeur

Les Amis de PISTES

### Référence électronique

Solange Ciavaldini-Cartaut et Fabienne d'Arripe-Longueville, « L'évaluation des risques psychosociaux dans l'accompagnement de l'insertion professionnelle des bénéficiaires du revenu de solidarité active : contribution interdisciplinaire en psychologie du travail et de la santé », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* [En ligne], 15-3 | 2013, mis en ligne le 01 décembre 2013, consulté le 10 décembre 2020. URL : <http://journals.openedition.org/pistes/3580> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/pistes.3580>

---

Ce document a été généré automatiquement le 10 décembre 2020.



*Pistes* est mis à disposition selon les termes de la licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International.

---

# L'évaluation des risques psychosociaux dans l'accompagnement de l'insertion professionnelle des bénéficiaires du revenu de solidarité active : contribution interdisciplinaire en psychologie du travail et de la santé

*The evaluation of psychosocial risks in helping earned income supplement recipients find employment: the interdisciplinary contribution of work and health psychology*

*La evaluación de los riesgos psicosociales en el acompañamiento a la inserción profesional de los beneficiarios de la Renta de Solidaridad Activa: contribución interdisciplinaria en psicología del trabajo y de la salud*

**Solange Ciavaldini-Cartaut et Fabienne d'Arripe-Longueville**

---

## 1. Introduction

- 1 Les importants changements survenus dans le monde du travail ces dernières décennies ont entraîné l'émergence de ce qui peut être qualifié aujourd'hui « d'épidémie des risques psychosociaux au travail » (RPS). Les RPS font référence à de nombreuses situations (stress, harcèlement moral, violence au travail, suicide, troubles musculo-squelettiques) et ont une origine plurifactorielle. Ils désignent les caractéristiques de la nature du travail et son contexte, social et organisationnel, susceptibles d'avoir un effet délétère,

d'une part, sur la santé physique et mentale des travailleurs, et d'autre part, sur le bon fonctionnement des entreprises (Ponnelle et coll., 2012, pour une revue).

- 2 En France, l'augmentation croissante des RPS constitue un problème majeur de santé publique qui est confirmé par des études et des rapports ministériels récents (Cohidon et Murcia, 2009 ; DARES, 2008 ; Rapport Lachmann et coll., 2010 ; Rapport Nasse et Légeron, 2008). Selon l'enquête SUMER (DARES, 2012) dressant un état des lieux de l'exposition des salariés du secteur privé aux principaux risques professionnels (nuisances physiques, expositions biologiques ou chimiques et contraintes organisationnelles), la demande psychologique a augmenté (+2 % en moyenne) entre 2003 et 2010 pour toutes les catégories socioprofessionnelles. En outre, les femmes sont davantage concernées que les hommes et disposent d'une faible latitude décisionnelle pour un soutien social équivalent (DARES, 2008 ; Niedhammer et coll., 2006) et plus particulièrement dans les secteurs d'activité de la santé et de l'action sociale (55 %) (Cohidon et Murcia, 2009) où les tensions avec le public renforcent les risques de *Job Strain* ou de « tension au travail ».
- 3 Sur le plan international, un consensus scientifique existe autour de l'usage du modèle de Karasek (demande-contrôle-soutien) (1979) et Siegrist (effort-récompense) puis sa version révisée (Karasek et Theorell, 1999) et complétée par Hellemans et Karnas (1999) pour rendre compte du rôle des facteurs de demande psychologique liée aux exigences environnementales (e.g., quantité de travail, demandes contradictoires, contraintes temporelles), d'autonomie décisionnelle (le pouvoir d'agir et la possibilité de s'accomplir) et de soutien social sur le vécu du travail (Hausser et coll., 2010, pour une revue). Comme le précisent Niedhammer et coll. (2006) les situations de *Job Strain* qui présentent davantage de risques pour la santé sont celles où, d'une part, la demande psychologique est forte et, d'autre part, les ressources disponibles pour y faire face sont insuffisantes et la latitude décisionnelle faible. Ce modèle s'inscrit dans le courant de la psychologie sociale et de la santé au travail. Bien que communément adopté par les recherches s'efforçant de déterminer les facteurs de pénibilité psychosociale à l'origine de l'apparition des RPS, le modèle de Karasek possède des limites qui sont soulignées par de nombreux auteurs (Akerboom et Maes, 2006 ; Ponnelle et coll., 2012 ; Weill-Fassina et Rabardel, 2010) et notamment en clinique du travail et de l'activité (Clot, 2010b ; Lhuillier, 2010). L'une de ces limites nous paraît centrale. L'environnement y est pensé comme un ensemble de « facteurs de risques » à déterminer et le salarié devient la somme de caractéristiques désignant une « vulnérabilité » qu'il convient de reconnaître et d'évaluer (Raybois, 2010). Ainsi, ce modèle laisse dans l'ombre de l'analyse les dilemmes individuels et collectifs, les conflits suscités par des injonctions paradoxales auxquelles les salariés se mesurent ou leur perception d'un mal-être lié à un « désajustement » dans leur situation de travail (Cartron et Guaspere, 2012). Il ne permet pas d'apprécier non plus les effets d'un management qualifié de « hors sujet » (Thévenet, 2012), c'est-à-dire ne prenant pas en compte, à propos des individus sur lesquels il s'exerce, ce qui fait d'eux des sujets autonomes, singuliers et développant une intelligence au travail. La prise en compte du sujet au travail invite à réintroduire la notion d'activité dans une appréciation des risques psychosociaux s'opposant aux tenants de la prédisposition des fragiles (Clot, 2010a ; Lhuillier, 2010). L'activité est ici entendue comme une variable irréductible entre le travail prescrit et le travail réel qui régule la relation entre le sujet et sa tâche, entre le sujet et les autres, entre la santé et l'efficacité individuelle et collective et leur donne une histoire et un devenir éventuel. Dans cette perspective, le travail conserve potentiellement une fonction psychologique et développementale (Clot, 1999).

- 4 Comme le notent Petit et coll. (2011), les risques psychosociaux résultant de la confrontation entre les exigences du fonctionnement psychique et celles de l'organisation du travail, leur évaluation invite à questionner, d'une part, les modèles de l'engagement subjectif dans le travail permettant d'en comprendre les effets sur la santé psychologique, et d'autre part, les modèles de l'organisation permettant d'envisager des alternatives pour sa transformation. Précisément, l'originalité de cet article est d'interroger la démarche d'évaluation des risques psychosociaux fondée sur le modèle de Karasek à partir d'une approche théorique pluridisciplinaire des RPS (Ponnelle et coll., 2012) afin de comprendre leur complexité et d'engager la réflexion au-delà de l'identification des salariés à risques.
- 5 Dans un premier temps, nous expliciterons le contexte de notre étude qui se rapporte à l'application d'une démarche qualité dans le secteur social et professionnel de l'insertion vers l'emploi. Dans un second temps, nous présenterons les principaux présupposés théoriques qui nous permettent d'aborder les RPS du point de vue d'une analyse du travail réel des salariés chargés d'accompagner le parcours d'insertion professionnelle des bénéficiaires du revenu minimum de solidarité active (RSA). Puis, dans un troisième temps, nous détaillerons les décisions de méthode retenues pour une analyse mixte des matériaux de l'étude. En conclusion, l'intérêt et les limites des résultats de l'étude seront discutés au regard de perspectives d'application dans le domaine de la prévention primaire.

## 2. Contexte de l'étude

### 2.1. L'adoption d'une démarche qualité par les politiques décentralisées de l'insertion professionnelle en France

- 6 Après le Grenelle de l'insertion (novembre 2007 - mai 2008) s'est imposée la nécessité d'une réforme des politiques d'insertion. Deux stratégies se sont alors opposées. La première renforçait la politique d'assistance et visait l'éradication de la misère par une augmentation des minimums sociaux. Il s'agissait de garantir un niveau de vie adapté aux nécessités actuelles sans se préoccuper d'une insertion en emploi. La seconde stratégie privilégiait au contraire l'insertion en emploi en réduisant les « trappes à l'inactivité ». La mise en place du revenu de solidarité active (RSA) au 1<sup>er</sup> juin 2009 devait répondre à cet objectif. En France, le Conseil Général est l'assemblée délibérante d'un département. Il en existe à ce jour 101 et, depuis 2008, dans le cadre de la décentralisation des politiques d'insertion, les Conseils Généraux sont désormais responsables (a) de la gestion de l'allocation RSA, (b) de la mise en œuvre de l'accompagnement social et de l'animation de réseaux de partenaires autour de l'insertion des bénéficiaires du RSA et (c) du financement d'actions d'insertion en complémentarité avec les actions de droit commun. En collaboration avec chaque Conseil Général, les organismes départementaux et associations conventionnées participent à la mise en œuvre de la politique d'insertion en emploi « du public RSA ». Ils le font en acceptant l'application d'une démarche qualité (certification ISO 9001) qui les engage à répondre à des objectifs chiffrés en matière (a) de sortie du dispositif, (b) de mise en place de contrats aidés, (c) de renouvellement de contrats d'insertion et (d) d'accompagnement du parcours d'insertion. Comme le précise la direction de l'association concernée par l'étude que nous présentons dans cet article,

« cette démarche qualité nous engage à mettre en œuvre des pratiques professionnelles en constante amélioration à tous les niveaux afin de satisfaire nos clients dans le respect des procédures et des normes définies. »

- 7 C'est ainsi que le suivi normalisé du parcours d'insertion professionnelle du nouveau public des bénéficiaires du RSA s'est inscrit rapidement dans une logique de performance, de rationalisation, de lisibilité et de reddition de comptes (*accountability*).

## 2.2 Le travail des accompagnateurs de parcours d'insertion professionnelle des bénéficiaires du RSA

- 8 Le travail des accompagnateurs du parcours d'insertion professionnelle (API) relève de l'intervention socio-économique et s'apparente à celui des professionnels de l'intervention sociale, du développement local et de l'emploi. Cette activité professionnelle est très peu documentée et ne fait pas l'objet d'une recension par la littérature scientifique. Inscrite dans le secteur tertiaire en France, elle est fortement féminisée au regard des qualités attendues en matière de sollicitude, d'attention à l'autre, de disponibilité, de présence sociale, d'assistance à autrui, d'écoute et de bienveillance.
- 9 L'application de la nouvelle politique de retour vers l'emploi, d'une part, et la fusion des Assedics et de l'ANPE pour la création du Pôle emploi d'autre part, sont à l'origine de la rapide évolution du travail des API. Pour la prise en charge des bénéficiaires du RSA « sans activité », de nouveaux outils en lien avec le Pôle emploi leur ont été imposés dans l'urgence, ainsi que l'application d'une démarche qualité sans qu'une anticipation n'ait été faite au sujet de leur formation professionnelle continue. La certification ISO 9001 vise l'amélioration du suivi du parcours des bénéficiaires du RSA par l'intermédiaire d'un accompagnement « normalisé » mais « personnalisé ». Cet accompagnement spécifique et nouveau pour les API s'articule autour de quatre phases distinctes ponctuées d'entretiens obligatoires (évaluation ; orientation ; validation des pistes professionnelles et mise en place du projet d'insertion et de recherche d'emploi). Ces phases ont pour objet (a) le développement personnel de l'utilisateur et de ses compétences relationnelles et communicationnelles, (b) la formalisation d'objectifs préprofessionnels en lien avec la maîtrise des outils numériques et informatiques et (c) la recherche de passerelles entre la démarche d'insertion professionnelle et l'activité dans un secteur d'emploi.

## 3. Cadre conceptuel de la recherche

### 3.1 Du travail prescrit à l'activité

- 10 L'ergonomie de l'activité se situe en deçà de l'opposition entre travail réel et travail prescrit. Le travail est entendu comme la rencontre d'un système de prescriptions (tâches, missions, management, organisation du travail) avec une activité observable (ce que font les opérateurs pour satisfaire à l'exigence de la prescription) qui lui est irréductible (Daniellou et Rabardel, 2005). Ce premier présupposé revient à admettre l'impossibilité de définir rigoureusement par avance le travail, mais aussi la nécessité de tenir compte de l'existence d'un écart entre le prévu et le réalisé. Cet écart est très souvent sous-estimé, voire méconnu dans l'entreprise. L'enjeu n'est donc pas de le définir, mais davantage d'en comprendre les raisons.

- 11 Dans cet article, il s'agit dès lors d'accéder aux motifs des décisions prises dans la pratique quotidienne et d'examiner la façon dont ces « sujets agissants » donnent du sens aux situations parfois en adoptant d'autres modes opératoires que ceux prévus et en passant des compromis avec eux-mêmes (Hollnagel et coll., 2006). La notion de libre arbitre dans les théories du stress (Aldwin, 2000) rejoint ainsi celle de marge de manœuvre face à la tâche qui est propre à l'ergonomie de l'activité. Toutes deux nous sont nécessaires pour comprendre comment les API, essentiellement des femmes, développent leurs ressources pour réaliser les tâches prescrites compte tenu des contraintes toujours singulières du contexte dans lequel s'inscrit leur travail.
- 12 Enfin, la notion d'astreinte est également utile pour apprécier le degré de mobilisation (physique, cognitive, psychique) de ces salariées (Wisner, 1995). Les astreintes se définissent en rapport avec l'activité réalisée et sont des réactions physiologiques et psychologiques qui résultent de l'effet de facteurs de charge de travail (actions des contraintes organisationnelles) et de pénibilité qui peuvent entraîner l'apparition de facteurs psychosociaux de risques pour la santé au travail (Weill-Fassina et Rabardel, 2010).

### 3.2 Le pouvoir d'agir au travail et une conception développementale de la santé

- 13 En psychologie du travail, le pouvoir d'agir en situation se traduit dans une action susceptible d'efficacité (manifestant des résultats qui attestent des capacités du sujet) et de sens (adéquation entre le but des actions entreprises et les motifs d'agir du travailleur) (Clot, 2008 ; Gouédard et Rabardel, 2012). Il peut être également considéré comme le moyen de conquérir la santé au travail (Clot et Litim, 2008). Dans cette perspective sont prises en considération les ressources (personnelles cognitives et affectives, sociales, techniques, matérielles) et l'expérience des sujets, constitutives de la capacité à agir et déployées afin de faire un travail dans lequel ils se reconnaissent.
- 14 Dans cet article, notre second présupposé invite à considérer que se développer professionnellement dans des situations de travail nécessitant de s'adapter à diverses contraintes organisationnelles revient à pouvoir agir avec compétence en s'appropriant l'environnement du travail pour en faire un « milieu vivant » en grande partie grâce à la vitalité des collectifs professionnels. Un milieu professionnel « vivant » permet au travail de conserver une fonction psychologique (Clot, 1999) et limite les facteurs de risques pour la santé. C'est paradoxalement la faiblesse et la fragilité d'une organisation du travail n'offrant plus les ressources pour faire face aux préoccupations du réel qui ébranlent l'activité. Il faut alors consentir beaucoup d'efforts pour se défendre contre le sentiment délétère de « faire du sale boulot » (Clot, 2010b). Notre troisième présupposé est donc que la santé au travail n'est pas préservée lorsqu'on survit dans un milieu professionnel sans maladie déclarée, officiellement ou non. Comme le note Georges Canguilhem (2002, p. 68) :
- « Je me porte bien, dans la mesure où je me sens capable de porter la responsabilité de mes actes, de porter des choses à l'existence et de créer entre les choses des rapports qui ne leur viendraient pas sans moi. »
- 15 Selon l'auteur, la normativité vitale réside dans la mise en œuvre d'un milieu de vie propre. Le vivant ne subit pas le milieu, mais contribue à le transformer. Dans cette perspective, il y a atteinte à la santé psychologique des professionnels lorsque s'opère une

réduction du pouvoir normatif, c'est-à-dire quand le milieu de vie au travail n'autorise plus le développement des capacités à agir et à penser et ne permet pas de les actualiser en pouvoir d'agir (ce qui leur est effectivement possible de faire en situation) notamment sur la qualité de ce qu'ils font et sur les critères du travail bien fait (Clot, 2010a ; Daniellou, 2009 ; Davezies, 1999, 2004, 2005).

### 3.3 Les « qualités » et les critères du travail bien fait

- 16 Le monde du travail est traversé par une conflictualité autour des critères d'évaluation de la qualité. Ainsi, dans tous les secteurs d'activité,
- « des transformations de l'organisation du travail améliorent la qualité sur le papier et la dégradent dans la réalité » (Davezies, 2007).
- 17 En effet, la qualité de l'activité ou du geste bien fait, la qualité du produit ou du service, la qualité de la tâche prescrite et des objectifs économiques ne se recoupent pas forcément (Clot, 2010b). Ces qualités se rencontrent, mais parfois s'opposent ou se contrarient malgré les allures rassurantes des « certifications ISO ». Il existe en effet des conflits entre les enjeux idéels de qualité édictés par le management et ceux auxquels répondent les salariés. En raison de son apparente rigueur, la démarche qualité est le plus souvent vécue comme un ensemble de règles et de normes issues de bureaux des méthodes ou de groupes de projet qui en proposent une application descendante sans que les travailleurs soient impliqués dans le débat d'une mise en œuvre efficiente. Cette démarche qualité s'oppose alors parfois aux critères des salariés sur la qualité « du travail bien fait ».
- 18 Précisément, la notion de « travail bien fait » ne peut se résumer aux résultats de l'activité en matière d'efficacité productive. Elle implique la mobilisation subjective des professionnels (sens au travail, sens du travail et engagement selon Morin et Forest, 2007) au contact du réel, dans leur rapport aux règles du métier et aux valeurs professionnelles partagées (parfois éthiques) sur ce qu'ils font et qui rend leur travail défendable à leurs yeux parfois contre les logiques de l'organisation (Molinier et Flottes, 2012). Il revient en effet au collectif de travail de mettre en discussion les critères de la qualité en construisant des repères partagés autour de cette notion par définition discutable. Un collectif de travail ne correspond pas à une équipe prescrite, ni à un groupe composé d'une collection d'individus (Clot, 2008), ni à un réseau. Il renvoie aux manières de vivre ensemble dans le travail et fédère les professionnels autour de buts communs. Il œuvre à la constitution de ressources transpersonnelles permettant à l'individu de ne pas être seul face à l'incomplétude des prescriptions ou aux dilemmes du métier. En ce sens, il est le garant d'un genre social d'activité. Précisément, plusieurs études montrent, d'une part, que
- « la santé se dégrade en milieu de travail lorsqu'un collectif professionnel devient une collection d'individus exposés à l'isolement » (Caroly, 2010 ; Caroly et Clot, 2004 ; Clot, 2003)
- 19 et, d'autre part, lorsque la discussion professionnelle n'aborde plus les façons d'orienter son activité ni les contradictions entre les points de vue. Sur ce point, comme le note Philippe Davezies (2005), le collectif professionnel défend la santé de ses membres dans la mesure également où il permet au débat social de porter davantage sur des questions d'organisation du travail que sur des questions de personnes.

### 3.4 Hypothèses de recherche

- 20 Les éléments de contexte qui ont été précisés nous amènent à formuler la première hypothèse de notre étude. Il nous semble possible que le décalage entre, d'une part, les besoins réels du public RSA et, d'autre part, les injonctions quantitatives de la démarche qualité, suscite un conflit de logique dans l'activité des API. Cela participerait à la dégradation de leur milieu de vie au travail contribuant à l'accroissement des facteurs de risques psychosociaux et à l'apparition du phénomène de *Job Strain*.
- 21 Notre seconde hypothèse est qu'en l'absence d'un collectif portant le débat (communication avec la direction, échange de pratiques, formation) sur les critères de la qualité du travail bien fait, c'est-à-dire la gestion humaine des problèmes rencontrés par les bénéficiaires du RSA dans leur parcours d'insertion professionnelle, le pouvoir d'agir des API se trouve amputé, ce qui porte atteinte à leur rapport subjectif au travail.

## 4. Méthodologie

### 4.1. Analyse de la demande initiale

- 22 Un an après l'application de la réforme du RSA, nous avons reçu une demande émise par la direction d'une association conventionnée par un Conseil Général et concernée par la mise en œuvre d'une démarche qualité. La direction souhaitait comprendre l'impact de ce nouveau mode organisationnel du travail sur les API afin de développer leurs compétences professionnelles. Nous lui avons proposé d'établir un diagnostic fondé sur une observation participante longitudinale et une analyse du travail et de l'activité menés auprès de salariés dans plusieurs antennes avant de proposer une ingénierie de la formation. La mise en œuvre de ce diagnostic reposait sur le postulat méthodologique selon lequel il est nécessaire de « comprendre le travail pour le transformer » et sur la nécessité qui nous est apparue de prendre en compte une pluralité de logiques existantes au sein de cette association pour constituer un point de vue durable et collectif sur le travail réel.

### 4.2 Les participants à la recherche

- 23 Notre échantillon d'observation était composé de vingt API et de deux responsables administratifs et pédagogiques. Puis, nos entretiens individuels semi-directifs ont été menés essentiellement auprès de salariées ayant une moyenne d'âge de 41 ans et, pour la plupart (56,52 %), une ancienneté comprise entre 11 et 15 ans. Le choix de la population s'est fait en accord avec les résultats de l'enquête SUMER (DARES, 2008) mettant en évidence que la situation de *Job Strain* concerne davantage les employés (33,23 %) de sexe féminin (30,05 %) qui travaillent dans le domaine des services et dont la tranche d'âge est comprise entre 40 et 49 ans.

### 4.3 Procédures et outils de collecte

- 24 Dans cette étude, nous avons privilégié une méthode mixte permettant de tendre vers une analyse complémentaire des objets de recherche du point de vue de la psychologie de



la santé et de la psychologie du travail en privilégiant une approche ergonomique. Nous avons eu recours à différentes procédures de collecte de matériaux : (a) l'observation *in situ* du travail des API et l'étude des sources de prescription de l'accompagnement des bénéficiaires du RSA et (b) la réalisation d'entretiens semi-directifs. Le respect des critères de validité et de fiabilité de la recherche a guidé chacune des étapes de collecte et d'analyse des données.

- 25 L'observation *in situ* a été menée par une assistante de recherche (AR) pendant six semaines consécutives dans cinq antennes de l'association réparties dans un département du sud de la France auprès de vingt-deux API responsables du parcours d'insertion professionnelle des bénéficiaires du RSA.
- 26 Cette observation s'est effectuée à partir d'une trame invitant à se centrer sur plusieurs points significatifs lors de l'immersion sur le terrain. L'assistante de recherche a assisté à plusieurs entretiens menés par les API avec des allocataires et a été attentive aux échanges verbaux et téléphoniques. Elle s'est efforcée de distinguer l'usage par les salariées tantôt d'outils personnels (base de données et de contacts, CV personnalisable, supports d'évaluation des compétences des allocataires), tantôt d'outils imposés par la démarche qualité au sein de l'association (mémo de suivi de parcours, CV type, étapes dans la gestion des dossiers). Puis des grilles ont permis de circonscrire la fréquence des tâches réalisées et leur caractère (morcelé, complexe) ainsi que les éventuels écarts aux tâches prescrites. En outre, une échelle d'évaluation proposée en auto-questionnaire a porté sur la charge de travail et la pression temporelle perçue. Enfin, l'AR a participé aux réunions d'équipe avec les responsables administratifs, au suivi pédagogique des salariées mené par les responsables pédagogiques et a pris note systématiquement des prescriptions orales adressées à cette occasion.
- 27 Une analyse documentaire a porté plus précisément sur les tableaux d'effectifs, leur fiche de poste, leur référentiel de compétences, le mémo de suivi du parcours d'insertion des allocataires et les périmés, mais aussi sur les plannings hebdomadaires de travail, le nombre de dossiers traités mensuellement, les conditions d'affectation et de mutation et la prise en compte des demandes de formation (dossiers des ressources humaines).
- 28 L'accès au travail réel des API s'est fait par le croisement des données d'observation avec celles relatives aux entretiens semi-directifs. Sur une période de deux mois, ces entretiens ont été réalisés par l'AR<sup>1</sup> auprès de douze salariés et deux responsables administratifs et pédagogiques observés préalablement en situation de travail et qui se sont portés volontaires. L'entretien individuel semi-directif demeure un des moyens privilégiés pour comprendre l'expérience humaine dans toute sa profondeur et sa complexité (Savoie-Zajc, 1997). Leur durée moyenne était de soixante minutes. Cette démarche visait à comprendre la variabilité des situations professionnelles auxquelles sont confrontées les API et à établir plus particulièrement (a) les rapports existants entre les caractéristiques des bénéficiaires du RSA et les conflits suscités par des injonctions paradoxales dans la réalisation des tâches et des missions des API, (b) les ressources potentielles dans l'activité des API, (c) leurs critères d'un travail de qualité et (d) l'existence ou l'absence d'un collectif de travail pour en apprécier les conséquences en matière de santé et de frein au développement professionnel de ces salariées.

## 4.4 Traitement des données

- 29 Les entretiens ont été enregistrés sur bande audio puis transcrits intégralement et dans un format commun. Cette procédure a été faite par le chercheur principal (CH) et l'assistante de recherche (AR). Ces transcriptions ont été lues et relues maintes fois, afin d'avoir une vue d'ensemble des données et de se les approprier avant d'en commencer la codification.
- 30 Dans la visée d'une triangulation du traitement méthodologique et de l'analyse (Strauss et Corbin, 2004), un croisement des sources et des matériaux par les chercheurs a été effectué. Le recouplement puis la catégorisation de ces matériaux ont été effectués tout d'abord de manière indépendante par chacun puis rediscutés dans une perspective interdisciplinaire (psychologie sociale et de la santé et psychologie du travail). Il s'est agi d'obtenir un consensus sur la catégorisation des données (Janesick, 1998) et leur mise en perspective avec le modèle de Karasek.
- 31 Ainsi, l'assistante de recherche (AR) a procédé à une analyse des données brutes et a développé un ensemble de catégories en rapport avec l'analyse ergonomique du travail (Daniellou, 2002 ; Leplat, 2000, 2004 ; Wisner, 1995). Ces catégories étaient (a) les contraintes organisationnelles (changements de procédure, objectifs de productivité, démarche qualité) puis (b) les astreintes psychologiques et physiologiques (démotivation, fatigue, peur, pressions subies, stress perçu) ainsi que (c) les prescriptions écrites et/ou orales du travail (documents prescripteurs, évaluation de l'activité productive).
- 32 Puis, sans avoir vu le codage initial des données, le chercheur (CH) a créé une deuxième série de catégories en ayant recours à une analyse qualitative des données brutes assistée par ordinateur (ADQAO<sup>2</sup>). Cette opération a été réalisée à l'aide du logiciel QSR Nvivo7. Le processus de regroupement des données s'est répété jusqu'à ce que les informations deviennent redondantes, donc atteignent une saturation. Ces catégories issues de l'analyse ergonomique des situations de travail ont ensuite été comparées afin d'établir « l'étendue de leurs chevauchements possibles » (Lincoln et Guba, 1985) et d'envisager leur combinaison éventuelle, voire leur réorganisation (Blais et Martineau, 2006 ; Thomas, 2006) jusqu'à l'obtention d'un consensus entre chercheurs.
- 33 Enfin, un chercheur extérieur à l'objet d'étude et spécialiste de la psychologie de la santé a proposé une catégorisation complémentaire concernant les éléments concomitants de la pénibilité psychosociale de l'activité des API. Il s'est agi (a) des contraintes organisationnelles, (b) des relations sociales et de communication, (c) des caractéristiques du public RSA et (d) de la mise en œuvre de leur accompagnement.

## 4.5 Phases de codage, pour l'analyse qualitative puis quantitative des données, assistées par ordinateur

- 34 La démarche poursuivie est celle d'une décontextualisation / recontextualisation du corpus. Cette décontextualisation (Tesch, 1990) consiste en une segmentation des extraits du corpus qui sont sortis de leur contexte afin de les rendre sémantiquement indépendants. Le but poursuivi est celui de la création de catégories regroupant tous les extraits traitant d'un sujet en particulier. Ces catégories se nomment nœud (*nodes*) dans le logiciel (Deschenaux et Bourdon, 2005) et sont considérées comme des unités de sens. La recontextualisation (Savoie-Zajc, 2000), quant à elle, est obtenue en amalgamant les

nœuds préalablement décontextualisés au sein de catégories organisées dans une structure hiérarchique en arborescence (Richards et Richards, 1994) permettant d'engager leur interprétation.

- 35 Inspirée des présupposés méthodologiques issus d'une « théorie ancrée » (Strauss et Corbin, 2004), en premier lieu la phase de microanalyse a permis un codage ouvert reposant sur la déconstruction d'éléments issus des données (mots, groupes de mots ou phrases). Un nouveau nœud *in vivo* (*free node*) a été créé chaque fois que le chercheur percevait une unité d'information dans le texte et qu'il souhaitait assurer une correspondance entre ce contenu tiré directement des propos des répondants et un nœud du même nom.
- 36 En second lieu, il s'est agi d'utiliser des nœuds à partir des concepts du chercheur empruntés à l'ergonomie de tradition francophone et à la psychologie sociale et de la santé en lien avec le modèle de Karasek. À titre d'exemple, le nœud « contraintes organisationnelles » regroupait toutes les données concernant la réorganisation du travail des API en rapport avec leur prise en charge du public RSA.
- 37 En dernier lieu, les fonctionnalités d'analyse statistique élémentaire, proposées par le logiciel QSR Nvivo7, ont été exploitées à partir de requêtes tantôt descriptives tantôt visant à formaliser des concomitances entre catégories. L'enracinement des catégories créées et l'établissement de leurs liens, opérés dans la phase de codage, sont donc à la fois théoriques et empiriques et participent à la validité interne de l'interprétation des résultats de la recherche. Le régime de validité d'une interprétation n'est pas ici la vérité (comme correspondance entre une proposition et un état de fait), mais la convenance, la justesse ou la clarification de leur rapport associé à la volonté du chercheur d'extraire le sens des données (Denzin et Lincoln, 2003 ; Savoie-Zajc, 2000).

## 5. Résultats

- 38 Toutes les transcriptions des entretiens semi-directifs ont été analysées. Elles permettent d'apprécier l'exposition des API aux RPS et de caractériser leur tension au travail. La présentation des résultats est organisée en trois parties associant des données qualitatives et quantitatives. La première partie confronte l'analyse ergonomique du travail des API avec le modèle de Karasek et Théorell (1990) utilisé pour mesurer les contraintes psychosociales au travail. La seconde partie établit les caractéristiques et les éléments concomitants (ou facteurs perçus) de la pénibilité psychosociale du travail des API. La troisième partie documente les stratégies d'adaptation de ces professionnels en lien avec leurs critères de qualité d'un travail bien fait.

### 5.1 Contribution de l'approche ergonomique à l'appréciation du phénomène de Job Strain

#### 5.1.1 Analyse du travail des API et composantes du modèle de Karasek et Theorell (1990)

- 39 Ce modèle part du postulat selon lequel une demande psychologique élevée et une faible autorité décisionnelle constituent des facteurs de risque pour la santé psychologique au travail. Afin de dépasser la seule identification de salariées vulnérables face à l'accroissement des RPS, nous mettons en correspondance les deux principales

dimensions du modèle (la demande psychologique et la latitude décisionnelle) avec des données d'observation et d'analyse documentaire de leurs situations de travail et de leur activité.

### 5.1.2 Composantes de la tension perçue au travail

- 40 La tension perçue par les API dans leur activité correspond au rapport déséquilibré entre demande psychologique et degré d'autonomie pour répondre aux attentes de l'organisation du travail. Ce rapport est apprécié à partir de trois catégories : (a) la charge de travail (nombre de tâches administratives et leur caractère [morcellement ou dérangement]), (b) les contraintes de temps ou pression temporelle (rythme de travail, gestion de l'urgence) et (c) la latitude décisionnelle (liberté de prise de décision et d'organisation, reconnaissance des compétences). Ces trois catégories sont documentées à partir d'une échelle d'appréciation en cinq points (de 5 : Très important, à 1 : Très peu important) renseignée par les API au cours de la phase d'observation participante (Tableau 1).

Tableau 1. Évaluation de la tension au travail des API

Genre = femme					
Demande psychologique	5	4	3	2	1
Nombre de tâches administratives	<b>33,21%</b>	17,24%	15,70%	22,80%	11,05%
Morcellement des tâches	<b>34,49%</b>	20,80%	14,60%	15,81%	14,30%
Rythme de travail	12,50%	<b>36,43%</b>	29,37%	13,70%	8,00%
Gestion de l'urgence	<b>41,08%</b>	38,21%	15,40%	4,20%	1,11%
Latitude décisionnelle					
Liberté de prise de décision et d'organisation	0,00%	7,22%	17,40%	<b>42,98%</b>	32,40%
Reconnaissance des compétences	7,72%	19,45%	<b>38,87%</b>	21,56%	12,40%

#### a. La demande psychologique

- 41 La charge de travail des API est appréciée en fonction du nombre jugé très important (33,31 %) de tâches administratives associées à la démarche qualité dans le suivi de l'accompagnement des allocataires du RSA. Ce qu'elles qualifient de « paperasse administrative » les empêche d'avoir assez de temps pour être vraiment « dans l'échange » lors des entretiens. Ainsi, sur une durée prescrite de 30 minutes, 20 en moyenne sont consacrées au remplissage de fiches de liaison, au suivi du chantier d'insertion, aux photocopies de différents imprimés et aux sollicitations des partenaires sociaux par courriel ou par téléphone. En outre, le caractère *morcelé* des entretiens avec les allocataires renseigne indirectement sur le manque de moyens et d'effectifs au sein de l'association. Toutefois, le travail des API ne se limite pas à ces entretiens. La comparaison

entre, d'une part, certains documents prescripteurs de leurs tâches (*fiche de poste, mémo de suivi du parcours d'insertion*) et la manière dont elles sont effectivement réalisées (Tableau 2) d'autre part, met en évidence un écart au profit de *la gestion de l'urgence* (41,08 %). Bien que cela ne figure pas dans leur fiche de poste cette *gestion de l'urgence* est le support explicatif du coût psychologique de la régulation de leur activité afin de traiter les dossiers d'allocataires rencontrant des freins sociaux incompatibles avec leur insertion professionnelle.

Tableau 2. Exemple de tâches administratives prescrites et redéfinies

	Observation en situation de travail
Fiche de poste	
Proposer aux allocataires les offres d'emplois transmises en interne.	Les offres d'emplois transmises en interne sont rarement consultées par les API. Ce sont les allocataires qui les informent d'une offre intéressante pour eux.
Prendre en compte et valider les propositions issues des prestations.	Les propositions issues des prestations (démarches effectuées par les allocataires dans les chantiers d'insertion ou les recommandations émises par les structures d'aide à l'accompagnement à l'emploi) sont superficiellement exploitées par les API.
Informers les usagers sur les données administratives, sociales et professionnelles liées à l'insertion et à l'emploi.	Les informations relatives aux circuits administratifs, aux aspects règlementaires, au marché du travail, aux métiers et aux dispositifs de formation sont transmises au cas par cas, dans la mesure où, selon les API, tous les allocataires ne sont pas en mesure de les comprendre et de les exploiter.
Mémo de suivi du parcours d'insertion	
Mettre en application les nouvelles procédures et dispositions de la démarche qualité sur la suspension du RSA.	La suspension du RSA pour les allocataires qui ne se manifestent pas à deux rendez-vous consécutifs n'est quasiment jamais mise en œuvre par les API.
Prendre connaissance du dossier de l'allocataire avant l'entretien et fixer des objectifs à atteindre d'un rendez-vous à l'autre.	Certains API (re)prennent connaissance du dossier seulement pendant l'entretien et ne travaillent pas en fonction d'objectifs planifiés.
Cocher sur le mémo suivi de parcours les éléments étudiés lors du suivi.	Le mémo de suivi de parcours n'est quasiment jamais utilisé par les API.

- 42 L'intensité de leur travail, c'est-à-dire le *rythme* qui leur est imposé s'avère important (36,43 %) et se trouve confirmé par l'examen de leur planning conçu d'une semaine à l'autre. Sur ce point, l'absence de rendez-vous avec des allocataires est généralement mal vue par la hiérarchie bien que le travail effectif des API ne s'y cantonne pas.

### b. La latitude décisionnelle

- 43 La possibilité de choisir sa manière de travailler et de participer aux décisions renvoie selon le modèle factoriel de Hellemans et Karnas aux marges de manœuvre acquises par les salariés et qui sont liées à la reconnaissance de leurs compétences professionnelles par la hiérarchie. En l'occurrence, cette reconnaissance est moyennement importante en ce qui concerne les API (38,87 %) bien que leur activité relève d'un profil de cadre.
- 44 Nous constatons par ailleurs que l'application de la démarche qualité ne permet pas, à leur niveau, d'être à l'initiative de décisions (42,98 %). Cette autonomie décisionnelle remettrait en question la forme de management mise en œuvre au sein de l'association ainsi que le caractère « normé » du suivi des dossiers et cela bien que la « personnalisation des parcours d'insertion » soit envisagée dans la nouvelle politique de retour vers l'emploi.

## 5.2 La pénibilité psychosociale du travail des API : caractéristiques et éléments concomitants (ou facteurs perçus)

### 5.2.1 Caractéristiques de la pénibilité perçue

- 45 La pénibilité perçue au travail des API est caractérisée par six astreintes physiologiques et psychologiques (démotivation, pressions subies, fatigue, peur, sentiment de pesanteur-lourdeur, stress perçu) en réaction à la demande psychologique et aux contraintes organisationnelles. Cette pénibilité subjective s'inscrit dans l'écart entre le travail prescrit et le travail réel et ne renvoie pas à des contraintes physiques ou d'environnement. Elle est évaluée, mais pas mesurée.

### 5.2.2 Éléments concomitants/facteurs perçus de la pénibilité du travail

- 46 La pénibilité du travail des API a été appréciée à partir de quatre catégories : (a) les contraintes organisationnelles, (b) les relations sociales et la communication, (c) les caractéristiques du public RSA et (d) la mise en œuvre de leur accompagnement. Il a été établi des rapports concomitants, d'une part, entre certaines catégories et, d'autre part, entre l'ensemble des catégories et six astreintes psychologiques et physiologiques (Tableau 3).

Tableau 3. Éléments concomitants (ou facteurs perçus) de la pénibilité au travail des API

	Caractéristiques de la pénibilité					
	Démotivation	Pressions subies	Fatigue	Peur	Sentiment de pesanteur, lourdeur	Stress perçu
Genre= Femme	18,6%	<b>30,23%</b>	16,28%	4,65%	13,95%	16,28%
Contraintes organisationnelles						

Changements de procédures	<b>42,86%</b>	30,77%	24,7%	0%	<b>66,67%</b>	12,5%
Objectifs de productivité	28,50%	<b>53,85%</b>	<b>50,0%</b>	0%	33,33%	<b>37,5%</b>
Procédure qualité	28,64%	15,38%	25,3%	0%	0%	50,0%
Relations sociales et communication						
Absence de liens ou d'échanges avec les partenaires	3,0%	0,3%	2,0%	0%	0%	3%
Reddition de comptes (exigences normatives)	<b>66,67%</b>	12,5%	23,0%	0%	0%	30,30%
Manque d'écoute ou de disponibilité de la hiérarchie	30,33%	24,7%	<b>37,0%</b>	<b>52,0%</b>	0%	<b>33,36%</b>
Situations conflictuelles avec le public RSA	0%	<b>62,5%</b>	<b>38,0%</b>	48,0%	0%	<b>33,34%</b>
Caractéristiques du public RSA						
Problèmes comportementaux dont violence	22,0%	<b>66,67%</b>	<b>95,4%</b>	<b>99,0%</b>	0%	<b>92,0%</b>
Problèmes d'insertion sociale	<b>40,2%</b>	0%	4,6%	1%	0%	5,6%
Manque de formation	17,8%	0%	0%	0%	0%	0%
Éloignement de l'emploi	20,0%	33,33%	0%	0%	0%	2,4%
Mise en œuvre de l'accompagnement du public RSA						
Limites du dispositif	33,33%	33,37%	<b>48,7%</b>	0%	0,2%	3,0%
Contrôle du suivi du parcours d'insertion	<b>44,56%</b>	<b>44,40%</b>	<b>51,3%</b>	0%	2,8%	<b>73,9%</b>
Décalage social/professionnel	22,11%	22,23%	0%	0%	<b>97,0%</b>	23,1%

N = 12.

#### **a. Les contraintes organisationnelles**

- 47 Elles renvoient aux *changements incessants de procédures* (42,86 %) liés à la mise en place du RSA et de l'Aide Personnalisée de Retour à l'Emploi (APRE). Ces changements alourdissent

(66,67 %) les démarches administratives et constituent une perte de temps pour les API. Ces *changements de procédures* décrédibilisent parfois les salariées aux yeux des allocataires et sont à l'origine de *situations conflictuelles* avec ces derniers (Tableau 4).

« Quand tu proposes quelque chose à quelqu'un et que tu l'appelles pour lui dire après : « Non c'est plus bon » euh tu te fais ramasser euh souvent on le dit : « On va se faire éclater, on va se faire tordre dans le bureau ». Voilà déjà que le boulot n'est pas facile tous les jours avec tout le monde, si en plus toi tu n'es pas claire et tu induis du conflit euh déjà dans des situations qui sont parfois conflictuelles euh moi je n'ai pas envie quoi (...) moi je n'aime pas mettre des gens en difficulté puisqu'ils le sont déjà. » (API-M)

- 48 En outre, les *objectifs de productivité* imposés à l'association par le Conseil Général sont source de *pressions* (53,85 %) et de *fatigue* (50 %) importantes. Par ailleurs, il apparaît que l'association est placée en concurrence avec d'autres organismes prestataires de la politique d'insertion départementale et se trouve désormais confrontée à des obligations de résultat.

(...) En parlant du stress hein euh on a une charge de travail importante (...) très lourde et là aussi ça met une pression parce que voilà, il faut faire des résultats aussi. » (API-S)

- 49 Les salariées doivent donc faire face à la crainte d'une éventuelle perte d'emploi si les objectifs annuels ne sont pas atteints.

« On doit répondre à des exigences d'une grosse collectivité territoriale qui fixe des objectifs tous les ans. On nous dit en permanence qu'il faut craindre que d'autres organismes prennent le marché entre guillemets (...). » (API-L)

- 50 Pour garantir la productivité de l'association, le contrat de travail des API mentionne une clause de mobilité. Cette clause leur fait appréhender une mutation « forcée » dans une autre antenne de l'association, ce qui les conduit à passer sous silence leur mécontentement.

« Le problème de la charge du travail c'est qu'à chaque fois qu'une antenne dit : « On n'y arrive plus », on rajoute quand même l'année suivante cinquante dossiers. Les gens sont tellement terrorisés à l'idée d'ouvrir leur bouche euh et de peur d'être mutés parce qu'on a cette clause de mobilité qui est comme une épée de Damoclès, que tout le monde ferme sa bouche. Dans son coin, chacun essaie de gérer comme il peut son stress et ses dossiers en essayant de faire le moins, moins, moins mal possible. » (API-L)

- 51 À cela s'ajoute la *procédure qualité* qui est introduite dans la démarche d'accompagnement. Le contrôle du suivi du parcours proposé aux allocataires impose en effet une traçabilité des tâches réalisées ce qui est un facteur important du *stress perçu* par les API (50 %).

« Sinon, en parlant du stress hein ça met une pression parce qu'il faut faire des résultats aussi. On doit répondre à des statistiques avec la procédure qualité. Tu sais comment on la voit cette pression. Quand on revient de congés, tu sais ce qu'on te dit ici : « Bah le bénéfice de mes vacances il est déjà parti. » (...) (API-S)

- 52 Par ailleurs, l'application d'*exigences normatives* (Tableau 3) déshumanise les modalités d'accompagnement du public RSA.

« (...) Bah, j'ai l'impression d'être robotisée, de devoir tout faire en fonction de la norme et non en fonction de la situation de la personne en fait. » (API-S)

- 53 Dans ce contexte de travail, les salariées ont du mal à laisser les problèmes professionnels en dehors de leur sphère privée. En « ruminant » leurs difficultés à faire correctement leur travail, les tensions des API deviennent chroniques dans la mesure où l'exposition au stress est régulière.



« (...) Ce n'est pas normal quand on rentre chez soi qu'il faille euh une heure pour décompresser, pour revenir à des « dispositions intellectuelles entre guillemets, à des dispositions d'esprit normales, à revenir sur terre parce que voilà, parce que trop de boulot. Et puis il y a des histoires qui tournent dans la tête, il y a une gestion du stress qui n'est pas bonne de toute façon. » (API-S)

**Tableau 4. Rapports entre les relations sociales, la communication et les contraintes organisationnelles**

Relations sociales et communication	Contraintes organisationnelles		
	Changements de procédures	Objectifs de productivité	Procédure qualité
Absence de liens ou d'échanges avec les partenaires	11,11%	0%	0%
Reddition de comptes (exigences normatives)	22,22%	<b>36,36%</b>	<b>42,86%</b>
Manque d'écoute ou de disponibilité de la hiérarchie	11,11%	18,18%	0%
Situation conflictuelle avec le public RSA	<b>33,33%</b>	18,18%	0%

### **b. Relations sociales et communication**

- 54 *Le sentiment de reddition de comptes* est une source majeure de *démotivation* des API. Il est lié à l'application de la *procédure qualité* (42,86 %) d'une part et aux *objectifs de productivité* imposés à l'association d'autre part (36,36 %) (Tableau 4). Cette *démotivation* est exacerbée par le *manque d'écoute et de disponibilité de la hiérarchie* (Tableau 3) (responsables pédagogiques et d'antenne).

« Si encore on avait euh un soutien presque inconditionnel au niveau de la hiérarchie : "Voilà j'ai telle difficulté". (...) Euh il faudrait œuvrer dans ce sens, euh qu'on soit écouté, même à notre niveau, ça nous motiverait, mais là euh bon (...) si tu abordes les problèmes de fond à savoir ce qui nous freine vraiment dans notre démarche, dans notre travail, on va te dire qu'on a un financement du Conseil Général et que voilà, on n'a pas le choix. » (API T)

- 55 Cela se traduit également par l'absence de prise en compte de certains besoins des API relatifs à des *formations adaptées* (28,50 %) à leur travail réel et à *l'échange de pratiques ou la mutualisation des expériences* (Tableau 5). Pourtant, la satisfaction de ce besoin leur permettrait de mutualiser des ressources pour agir plus efficacement avec les allocataires du RSA, pour gérer la variabilité des dossiers et cela semble légitime en *l'absence de liens ou d'échanges avec les partenaires* de l'insertion professionnelle (assistantes sociales, Pôle emploi et prestataires de l'accompagnement vers l'emploi). Ce manque de communication permet de comprendre leurs attentes en matière *d'informations* (50 %) notamment sur l'application de la politique de retour vers l'emploi, sur le RSA et sur le droit du travail.

Tableau 5. Conséquences de la pénibilité des relations sociales et de communication sur l'expression de besoins des API

Relations sociales et communication	Besoins les plus significatifs exprimés			
	Besoin de formation adaptée	Besoin de nouveaux outils	Besoin d'échange de pratiques et de mutualisation de l'expérience	Besoin de d'informations
Absence de liens ou d'échanges avec les partenaires	28,50%	11,11%	11,13%	<b>50%</b>
Reddition de comptes (exigences normatives)	14,31%	22,24%	22,22%	24,80%
Manque d'écoute ou de disponibilité de la hiérarchie	<b>28,64%</b>	<b>33,33%</b>	<b>55,56%</b>	<b>25,20%</b>
Situations conflictuelles avec le public RSA	14,29%	11,11%	0%	0%

- 56 En ce qui concerne les besoins relatifs à la *mutualisation de l'expérience* entre API (55,56 %) et à l'usage de *nouveaux outils* (33,33 %), il apparaît que la hiérarchie ne leur offre pas l'occasion de travailler collectivement, ni de confronter leur manière personnelle de faire le travail si ce n'est de façon informelle.

« Quand on a connaissance de quelque chose ou même d'une opportunité on se passe l'information, ça, c'est systématique, mais c'est entre midi et deux, dans le couloir entre deux rendez-vous euh pendant notre période administrative, le matin quand on arrive euh, le soir avant de partir. On n'a pas de vrais moments d'échanges non, non, ça n'existe pas, mais ça serait intéressant à mettre en place de façon formelle ce serait bien. » (API-T)

- 57 Malgré l'hétérogénéité du parcours de formation initiale des API et la complexité des tâches qu'elles doivent accomplir, la *mutualisation de l'expérience* n'est pas encouragée par l'organisation du travail, tout comme la formation continue.

« Il y a effectivement des API qui ne sont pas formés, qui ne sont pas des professionnels de l'insertion (...) du coup forcément il y a des grosses différences qui se ressentent par rapport à des gens qui ont une expérience professionnelle antérieure dans un domaine professionnel similaire et qui permet effectivement de l'adaptabilité. Euh après voilà, on n'a pas besoin de plus d'outils si tu veux ou d'une formation quelconque pour mettre en place des parcours de suivi d'insertion des bénéficiaires du RSA. Enfin, après quand on a besoin d'informations (...) de partager les pratiques euh bah on le fait aussi (...) le matin au café par exemple. » (Responsable U)

- 58 L'organisation du travail ne réunit donc pas les conditions minimales permettant d'instaurer un véritable dialogue professionnel sur l'expérience du métier et l'usage des outils pour être efficace. En conclusion, les API ne disposent pas d'un milieu de travail

favorable à l'apprentissage et au développement de leur professionnalité et à l'existence d'un collectif de travail.

### c. Caractéristiques du public RSA

- 59 La *démotivation* des API est également liée aux caractéristiques socioculturelles des bénéficiaires du RSA et à leurs *problèmes d'insertion sociale* (40,2 %), tâche qui ne relève pas de leur mission. Ce public éloigné de l'emploi *manque de formation* et donc de qualification et certains allocataires ont des *difficultés de compréhension* des démarches qui leur sont proposées (CV, atelier TIC, etc.). En outre, le cumul de plusieurs *freins sociaux* rend difficile la mise en œuvre d'un projet concret à visée professionnelle (Tableau 6) face auquel les API se retrouvent démunies pour adapter leur prise en charge.

« (...) On a rajouté les parents isolés, ce sont des mamans avec des enfants en bas âge. On fait quoi de ces gens-là ? Ou bien des personnes qui sont dans une problématique familiale. On a des difficultés parce qu'il y a des problèmes de compréhension au niveau de la présentation, de la présence aux rendez-vous, de la ponctualité. Ils ne sont pas tous en mesure de répondre à ce qu'on leur demande. »  
(API-L)

Tableau 6. Freins sociaux du public RSA

	Public RSA
Parents isolés (garde d'enfants)	21,43 %
Difficultés de compréhension	3,57 %
Manque de formation	10,71 %
Logement	7,14%
Mobilité	7,14%
Hygiène	3,57%
Comportement agressif, violent	14,29%
Santé	10,71%
Problèmes de morale	3,57%
Troubles psychologiques	17,86%

- 60 Le *comportement parfois agressif ou violent*, voire les *troubles psychologiques* des allocataires du RSA, suscitent *peur* (99,0 %) et *fatigue* (95,4 %) chez les API. L'absence de solutions concrètes apportées par la direction de l'association peut expliquer leur *stress perçu* (92,0 %) dans la mesure où aucune garantie de sécurité et de protection des salariées n'est apportée face à des agressions verbales et parfois physiques de plus en plus fréquentes (augmentation annuelle de 12 %, source GRH).

« (...) On a eu une bombe anti-agression en nous disant "Si vous l'utilisez à moins de soixante centimètres vous risquez de rendre la personne aveugle". Donc ça met un

stress de savoir qu'on peut handicaper quelqu'un à vie quoi ! Moi je pense que ça relève du n'importe quoi ! (...) On a commencé par nous dire qu'il était hors de question qu'on ait des vigiles voilà, hors de question qu'on ait des vigiles. (...) L'allocataire à la hache, oui c'était un jeudi euh certes, il y a eu une cellule de soutien psychologique puisque les gens voulaient démissionner. Ce n'est pas anodin (...), mais euh surtout il a été décidé "on reprend lundi". (...) On a simplement pris le temps de changer les baies vitrées et de mettre de nouveaux ordinateurs, c'est-à-dire qu'on s'est soucié du matériel, mais pas des humains qui étaient dedans et ont souffert. Ils sont passés en deuxième position. » (API-L)

- 61 Les demandes d'une cellule de soutien psychologique sont prises en compte par la direction dans les situations exceptionnelles de crise. Toutefois, au quotidien, la hiérarchie considère qu'il existe déjà une écoute bienveillante et suffisante entre API.

« En termes d'écoute psychologique, de pouvoir euh lâcher euh généralement tu vas voir le voisin, tu vas voir un tel ou un tel, peu importe. Voilà, tu lâches et euh ça permet déjà d'y réfléchir. » (Responsable D)

- 62 Les résultats présentés documentent la tension au travail avec le nouveau public RSA. Il s'agit d'une population particulièrement vulnérable dont les *problèmes d'insertion sociale* complexifient la démarche d'insertion professionnelle. La pénibilité de l'accompagnement de ce public est en outre renforcée par des *relations sociales et une communication* défailtantes avec la hiérarchie, renforcée par une absence de débat structurel sur le travail qui participe au *stress perçu* (33,36 %) par les API (Tableau 3).

#### **d. Mise en œuvre de l'accompagnement du public RSA**

- 63 Les API sont critiques vis-à-vis d'une politique d'insertion professionnelle qui repose sur un système complexe qui s'avère contreproductif par rapport à l'ancien dispositif du RMI. Elles pointent les limites intrinsèques du dispositif RSA en matière d'apports concrets pour les allocataires.

« C'est la foire complète (...) le RSA c'est un vrai mensonge en fait. Si tu ne fais rien, tu t'en sors mieux financièrement, car tu n'as pas l'allocation logement qui diminue, pas de taxe de télévision. En fait, c'est pire que le RMI. Là, tu n'incites pas les gens à travailler, ils se découragent. » (API-J)

- 64 En conséquence, les salariées sont défaitistes par rapport aux effets de leur propre travail qui manque de sens dans la mesure où les allocataires qu'elles accompagnent sont financièrement pénalisés par leur démarche de retour vers l'emploi.

« Moi je t'avouerais que j'ai de plus en plus le sentiment de servir de caution à un système qui fait qu'on n'a pas de solution. (...) De toute façon, il y a une partie de la population qui malheureusement ne sera pas employable et sera laissée pour compte. On se donne bonne conscience en mettant soi-disant en place des actions avec un budget conséquent de la part du département, mais c'est une manière de cacher les réalités, les réelles difficultés (...) pour ne pas démotiver les gens (...). » (API-T)

- 65 Les résultats de notre étude rendent ainsi compte d'injonctions paradoxales dans la mise en œuvre de l'accompagnement du public RSA : il leur est pour ainsi dire impossible de répondre à la fois aux exigences institutionnelles (quantité de dossiers suivis chaque mois ; durée des entretiens ; objectifs mensuels) et aux besoins réels des allocataires.

« (...) Je pense qu'à un moment il va falloir arrêter de demander de suite aux gens d'aller en emploi parce que là c'est plus possible quoi ! Là, maintenant (...) tu fais du socio-professionnel ça veut dire qu'il y a une notion de temps. Il faut donc arrêter de nous mettre des pressions (...) pour emmener ces personnes en prestation (...). Si

l'on garde les mêmes exigences avec un public qui est plus loin de l'emploi, on va aller au clash ! (...) » (API-K)

- 66 Ainsi, le décalage ou le désajustement existant entre la *valence sociale et la valence professionnelle* de leur mission alourdit considérablement leur travail (97,0 %) et constitue un problème majeur dont elles ne peuvent débattre avec la hiérarchie. En effet, ce problème met en exergue les limites de la politique d'insertion qui est menée sur le plan départemental et la nécessité d'introduire plus de souplesse dans l'accompagnement de personnes qui « ne sont pas prêtes à entrer dans le monde du travail » notamment par la prise en compte de la variabilité des dossiers.

### 5.3 Les stratégies d'adaptation des API : un contournement des prescriptions associé à leurs critères d'un travail de qualité

- 67 Se percevant comme « coincées par le système », les API expriment le besoin de plus de souplesse pour rester dans la légalité et éviter de mettre les allocataires du RSA en échec. Elles s'exposent alors aux écarts à la prescription par contournement afin de s'adapter à la complexité du travail « avec de l'humain » et se préserver.

« On travaille avec de l'humain, c'est du social qu'on fait donc il est normal qu'on n'agisse pas comme on devrait le faire, qu'on fasse des petites dérivations, tout ne peut pas être fait à la lettre, il faut de la souplesse. » (API-S)

« (...) On biaise, on est des humains, on est là pour rendre service aux gens, même s'il y a une promesse d'embauche qui n'est pas valide et bah on détourne. Ce n'est pas pour faire du faux, on n'a aucun intérêt à le faire, mais on sent que grâce à quelque chose qu'on va faire on va dire hors-piste, on va pouvoir aider la personne. » (API-L)

- 68 En ce qui concerne la gestion des situations à risques face aux *comportements violents*, les API écourtent les entretiens obligatoires et gèrent, par la suite, les dossiers sensibles par téléphone tout en répondant aux objectifs quantitatifs imposés.

« (...) C'est vrai que ça fait peur, à toi après à t'aménager, tu fais des entretiens courts hein ! Tu n'es pas obligé de passer une demi-heure, dix minutes c'est largement suffisant. Tu essaies de verrouiller. » (API-J)

- 69 Dans ce prolongement, la durée des entretiens avec les allocataires du RSA prévue par la procédure qualité est de 30 minutes. Pourtant, les API s'accordent plus de temps (parfois jusqu'à 45 minutes ou reçoivent deux fois la personne dans la même journée) pour instaurer une relation de confiance et personnaliser leur accompagnement (Tableau 7).

Tableau 7. Adaptation et marge de manœuvre au regard des critères du travail de qualité selon les API

Critères de la qualité du travail bien fait	Besoin d'adaptation et de marge de manœuvre
Gérer l'humain	34,48 %
Être à l'écoute	27,59%
Se rendre disponible	17,24%
Instaurer une relation de confiance	20,69%

- 70 En conséquence du fait que les API visent davantage la qualité de leur travail que sa quantité et au regard des cas, de l'investissement nécessaire, du bagage de formation initiale de certaines, apparaît la contrainte de rattraper officiellement le retard accumulé.
- « (...) On n'a pas le temps de tout faire, ce n'est pas possible. Si on veut aider l'allocataire à s'insérer, euh voilà il faut qu'on fasse du travail personnel, il faut que l'on prenne de notre temps. Bah, souvent (...) je travaille pendant la pause déjeuner ou parfois je reste un peu le soir après les entretiens. (...) » (API-N)
- 71 Néanmoins, les libertés prises avec les prescriptions de leur travail sont toujours « à la marge », car leur activité est évaluée et contrôlée.
- « Je le fais euh si ça ne prend pas des proportions importantes et si ça ne me nuit pas après. On est évalué aussi donc je suis tenue de respecter les procédures. Donc je peux le faire, mais dans une mesure aussi très limitée. Voilà il ne faut pas le faire apparaître, car il y a toujours une histoire de trace. Il faut s'assurer qu'on a bien fait les choses comme on nous le demandait. On a une trame euh si tu veux on doit faire rentrer les gens dans cette trame absolument (...). Euh on a trop, trop, peu de marge de manœuvre et ça, ce n'est pas possible. » (API-T)
- 72 Les résultats de notre étude montrent que les API comprennent les exigences de la norme qualité pour harmoniser le suivi des parcours d'insertion. D'ailleurs, elles n'y sont pas défavorables, mais estiment simplement qu'il faut adapter les normes issues de l'industrie au domaine du social où se pose le problème de la « gestion de l'humain ».
- « Moi je trouve que la qualité c'est très bien, mais si tu veux à la base c'était créé dans le domaine de l'industrie. Cela fonctionne, c'est bien, il en faut, mais après dans le social et dans le médical, on travaille avec de l'humain. Il faudrait peut-être faire une norme spécifique label qualité au social, ce qui n'est pas évident à faire. (...) Voilà on travaille sur de l'humain, on ne peut pas toujours mettre une personne dans telle ou telle case (...) il faut réfléchir à ce qu'on peut s'accorder comme marge de manœuvre (...). » (API-H)
- 73 Pour ces salariées, appliquer mécaniquement les procédures ne revient pas à faire un travail de qualité. Les API s'y refusent, car cela reviendrait à renoncer à l'expression de compétences qu'elles revendiquent.
- 74 La qualité du travail bien fait se décline pour elles à partir de sept critères qui n'ont jamais été débattus avec leur hiérarchie (Tableau 8) et n'ont pas fait l'objet de discussion entre gens de métier alors même que les besoins d'échanges de pratique sont conséquents. Ainsi, avoir le sentiment de faire correctement son travail passe par l'attention portée aux « besoins des gens », l'instauration d'une relation de confiance avec eux et donc requiert de se rendre disponible, ce qui est rarement possible eu égard aux contraintes organisationnelles du travail des API (Tableau 3).

Tableau 8 Critères de la qualité du travail bien fait selon les API

Refuser l'assistantat	8,33%
Se rendre disponible	15%
Instaurer une relation de confiance	<b>16,67%</b>
Faire attention aux besoins des gens	<b>18,33%</b>

Gérer l'humain	20%
Être à l'écoute	16,67%
Avoir une conscience professionnelle	5%

## 6. Discussion

- 75 La majorité des études fondées sur l'usage du modèle de Karasek n'envisagent que marginalement les articulations théoriques et méthodologiques possibles avec les approches inductives d'analyse de l'activité du sujet en situation de travail et du mal-être au travail. Les interrelations entre le travail et la santé n'y sont généralement pas abordées tout comme celles entre les limites d'adaptation du sujet et les conditions dans lesquelles les problèmes de santé apparaissent (Ponnelle et coll., 2012). Cet article documente l'exposition aux risques psychosociaux et ses incidences sur le rapport subjectif au travail de salariées chargées d'accompagner le parcours d'insertion professionnelle (API) des bénéficiaires du revenu minimum de solidarité active (RSA). En prenant en considération les limites du modèle de Karasek définies par la littérature du domaine, nous avons rendu compte de l'émergence du phénomène de *Job Strain* à partir de données issues de l'analyse ergonomique des situations de travail et de l'activité d'accompagnement de ce public vulnérable. Les résultats de notre étude mettent en évidence quatre principaux facteurs perçus par les API comme étant à l'origine de la pénibilité psychosociale de leur travail : (a) les contraintes organisationnelles, (b) les relations sociales et les problèmes de communication avec leur hiérarchie, (c) les caractéristiques socioculturelles du public RSA et (d) la mise en œuvre de l'accompagnement de ce public. Il apparaît également que leur autonomie décisionnelle est faible au regard de la forte demande psychologique inhérente à leur activité.
- 76 Les atteintes psychologiques les plus importantes à la santé au travail des API en ce qui a trait aux pressions subies et à la démotivation sont liées à des relations sociales et une communication dysfonctionnelles avec la hiérarchie ainsi qu'à un problème de gouvernance. Les résultats des recherches de Thévenet (2012) permettent d'associer cette source de tension au travail à un management « hors du sujet ». Celui-ci consiste à gérer les salariées comme des ressources, au même titre que des moyens matériels et techniques, au risque de déshumaniser le rapport que les salariés entretiennent avec leur travail et cela sans jamais remettre en question les responsabilités de l'organisation du travail. Comme le note l'auteur, mettre au premier plan le débat sur les risques psychosociaux, c'est mettre le sujet au centre et la sous-estimation de cette dimension apparaît aujourd'hui comme « un fatal hors sujet ». À titre d'exemple, confrontée aux comportements parfois violents des allocataires du RSA, la direction de l'association concernée par l'étude a opté pour une stratégie compassionnelle de gestion de la plainte (Clot, 2010a, 2010b) sans prendre de réelles mesures pour sécuriser la prise en charge du public dans les antennes départementales et dans les communes où les API sont parfois seules pour assurer des permanences.
- 77 Les résultats de l'analyse de l'activité des API mettent également en évidence plusieurs facteurs concomitants avec le phénomène de tension au travail. Tout d'abord, la hiérarchie (responsables d'antenne et responsables pédagogiques) ne constitue pas une

ressource sociale susceptible de modérer les effets du stress perçu par les API. Précisément, le manque de soutien social dans le modèle de Karasek constitue un facteur de déséquilibre individuel pour y faire face. Dans une approche organisationnelle où les régulations collectives se situent à la fois au niveau vertical et horizontal, le déficit de régulations verticales constitue un obstacle aux régulations horizontales et vice-versa. En outre, il apparaît que la faible dimension collective de l'activité professionnelle des API est accrue par l'absence de moments institutionnalisés de partage de savoir-faire et de ressources (techniques, matérielles, opératoires) permettant de « s'économiser » sur le plan physique, psychique et de gérer un premier « désajustement » (Cartron et Gaspare, 2012) entre les objectifs assignés et les moyens humains et matériels attribués par l'organisation du travail pour les atteindre (Gouédard et Rabardel, 2012 ; Weill-Fassina et Rabardel, 2010). Autrement dit, dans notre étude, les facteurs de stress, d'un point de vue organisationnel, peuvent s'interpréter aussi comme une activité collective défaillante entre salariées et hiérarchie.

- 78 Par ailleurs, la régulation de l'accompagnement des allocataires les plus éloignées de l'emploi n'est jamais abordée avec les responsables administratifs chargés du management. Ainsi, les marges de manœuvre « conquises » par les API pour gérer « malgré tout » la variabilité des dossiers des allocataires au-delà du caractère « normé » de leur travail n'ouvrent pas la voie à une renégociation collective de leur profil de poste et des modalités d'application de la démarche qualité. Sur ce point, comme le précise Canguilhem (2002), un milieu professionnel devient « invivable » quand l'activité normative (Goldstein, 1951) est empêchée. Il est possible de penser que la problématique de la variabilité est à l'origine de critères de qualité différents entre les API et leur hiérarchie et que cela constitue un second « désajustement » (Cartron et Gaspare, 2012) entre les critères formels retenus par les responsables d'antenne (nombre et rapidité du traitement des dossiers, harmonisation de la prise en charge) et la définition du travail portée par les API. Pour la direction de l'association, la qualité est à trouver dans l'équilibre entre les objectifs chiffrés et les éléments quantifiables (nombre de sorties du dispositif, de contrats aidés ou d'insertions vs nombre de dossiers périmés, c'est-à-dire en reliquat de prise en charge chaque mois) permettant de répondre aux attentes du financeur. Or, la recherche de plus d'autonomie pour être en capacité de faire leur travail correctement place les API en tension avec les procédures que le Conseil Général impose à la direction de l'association et cela participe à leur exposition aux risques psychosociaux. Sur ce point, les travaux d'Efros et Schwartz (2009) mettent en évidence qu'une souffrance psychologique se déploie à la mesure de l'écart croissant entre le travail qu'on voudrait pouvoir faire et celui que l'on est contraint de faire compte tenu des faibles capacités à agir dont on dispose.
- 79 De plus, nous avons montré dans cet article que la mise en œuvre de l'accompagnement des allocataires du RSA était particulièrement éprouvante, notamment au regard des problèmes comportementaux que ce public vulnérable manifeste et qui sont le plus souvent antinomiques avec un retour rapide vers l'emploi, objectif principalement poursuivi par l'application de la démarche qualité. C'est dans ce contexte que se déploie la stratégie d'adaptation des API en lien avec le contournement des prescriptions de leur travail (Terressac (de), 1992).
- 80 Plusieurs éléments concomitants contribuent ainsi à la fois à l'exposition des API aux risques psychosociaux et à l'apparition du phénomène de *Job Strain*. Les avancées de notre étude invitent à dépasser le seul constat du mal-être au travail qui aurait pu être obtenu



par l'application du modèle de Karasek. Ces avancées questionnent l'approche générale du problème de l'exposition de salariés dits « fragiles ou passifs » face aux RPS qui aboutit au fait de soigner les personnes là où c'est le travail bien fait qui est malmené. En effet, nos résultats mettent en évidence un rapport des facteurs perçus par les API de la pénibilité psychosociale de leur travail avec des dysfonctionnements de l'organisation du travail. Une intervention ergonomique à visée de prévention primaire serait susceptible de les faire évoluer à court et moyen terme.

## 7. Conclusion

- 81 Les apports de notre étude concernent l'évaluation des risques psychosociaux par une analyse ergonomique du travail et psychologique de l'activité des salariés. Malgré un faible degré de généralisation des résultats, leur originalité est conférée par la capacité de l'approche méthodologique retenue à documenter de façon longitudinale (six mois) la tension au travail des API tout en contribuant à apporter quelques pistes explicatives du phénomène.
- 82 Au début de notre étude, la direction de l'association ne percevait pas l'ampleur des problèmes occasionnés par la restructuration du travail des API en lien avec la réforme du RSA. Le principal constat portait sur une application parfois transgressive de la part des salariées des modalités de travail liées à l'introduction de la « certification ISO 9001 ». Ce comportement était interprété comme une forme de résistance au changement (Efros et Schwartz, 2009). Nos résultats montrent au contraire qu'une fois confrontées à la rapide évolution de leurs missions, les API se sont adaptées aux caractéristiques du nouveau public RSA, mais qu'elles sont obligées de travailler parfois en marge de la démarche qualité pour préserver le sens de leur activité et limiter les atteintes à leur santé psychologique portées par un milieu de travail dégradé. Nos résultats documentent aussi l'amputation de leur pouvoir d'agir et les effets délétères de l'absence de ressources partagées et d'un collectif de travail d'une part et d'un management « hors du sujet » (Thévenet, 2012) d'autre part, qui ne permettent pas d'engager le débat sur la qualité du travail. Précisément, comme le soulignent plusieurs auteurs (Clot, 2010 ; Davezies, 2004 ; Petit et coll., 2011 ; Petit et Dugué, 2013), la qualité doit être dans l'entreprise une source de débat sur le travail et les logiques différentes qui s'y trouvent confrontées. Notre étude rend compte précisément que la vulnérabilité n'est plus tant celle de sujets faibles assaillis de toutes parts par des facteurs de risques au travail, mais davantage celle des critères du travail bien fait dans l'intervention sociale, le développement local et l'emploi, confrontés à l'application précipitée de la démarche qualité.
- 83 Il semble que la responsabilité des organisations est d'offrir des conditions de travail adéquates afin que les salariés ne « survivent » pas dans un milieu de travail dégradé. Toutefois, un tel constat est aussi de nature à réinterroger le rôle des intervenants (formateurs, médecins du travail, conseillers en GRH) pour cesser de conseiller, former ou préconiser à partir du seul travail prescrit. Les résultats de cette étude documentent l'intérêt de la prise en compte de l'activité en situation de travail réel (Ponnelle et coll., 2012) pour comprendre la genèse des RPS et engager la réflexion au-delà de l'identification des salariés à risques. Comme nous le montrons, il est urgent d'aboutir à des propositions qui fassent évoluer les contraintes organisationnelles pour tendre vers le respect de la santé des salariés et qui permettent à ces derniers de développer leurs compétences et ressources pour agir plus efficacement. Par ailleurs, il devient nécessaire,

au regard de l'ampleur et l'intensité de la réalité des problèmes de santé au travail en général (les pathologies de surcharge, les formes de harcèlement et de violence, les décompensations psychiatriques, etc.) et du rapport subjectif au travail en particulier (sens et reconnaissance par autrui et dans la valeur accordée à ce que l'on fait) de construire avec les acteurs concernés des actions de prévention. En ce sens, nous suivons certains auteurs (Poirel et Yvon, 2011) qui soulignent la légitimité des démarches de prévention primaire socialement construites autour notamment du stress et du mal-être au travail.

- 84 Plusieurs pistes d'action ont été préconisées à la suite du diagnostic initial de cette étude et de la volonté de sa mise en discussion au sein de l'association. Dans le cadre d'une prévention primaire, il nous a semblé possible de différencier l'accompagnement du public RSA par une répartition des dossiers entre API en fonction de leur formation initiale, d'instaurer une formation pour les entrants en fonction fondée sur un référentiel de situations et une formation continue ancrée sur l'analyse de pratiques et un référentiel métier, de faire prendre en compte par la hiérarchie (a) le caractère spécifique des situations de travail et les contradictions dans l'organisation du travail qui portaient atteinte à la santé des salariées et (b) d'inviter à la révision du profil initial de poste des API au regard de leur activité effective. Pour dépasser les désajustements avérés entre les mobiles et les buts des salariées et ceux de l'organisation du travail, il nous est apparu comme essentiel de mettre en place des moments spécifiques dédiés au dialogue professionnel sur les compétences de chacun, les outils efficaces, sur le cœur du métier des API afin de tendre vers un référentiel opératif commun dans ce secteur d'activité spécifique. En outre, remettre le sujet au cœur des stratégies de management dans le secteur de la sous-traitance des politiques publiques d'insertion vers l'emploi nous semble une nécessité, du moins dans l'association conventionnée concernée par notre étude. Cela requiert une évolution de sa gouvernance et de sa conception organisationnelle. Actuellement, lors des réunions mensuelles, les responsables pédagogiques doivent veiller à l'application de la démarche qualité par les API. Ils sont parfois obligés de durcir les relations avec ces dernières pour maintenir le cap des objectifs fixés à la direction par le financeur. La valence pédagogique de leur mission a ainsi progressivement disparu. Elle pourrait toutefois être revalorisée. Il s'agirait de faire des responsables pédagogiques davantage des *relais-prescriptifs* au sens d'une renormalisation ascendante du travail, que des garants de bonnes pratiques dans la perspective d'instaurer « une confiance organisationnelle » (Petit et coll., 2011). Au niveau de la direction, une approche complémentaire à la délégation pourrait se faire selon le principe de subsidiarité (Millon-Delsol, 1993 ; Petit et coll., 2011) : ne pas faire à un niveau hiérarchique donné ce qui peut l'être avec plus d'efficacité à un échelon inférieur. Comme le notent les auteurs, ce principe « permet de repenser la mise en œuvre de différents concepts tels que l'autonomie, le pouvoir d'agir, la latitude décisionnelle, la dépendance organisationnelle, les marges de manœuvre, les régulations » en reconnaissant « des espaces de liberté à tous les niveaux » (2011, p. 405). Il s'agit en outre d'organiser une coopération à la fois verticale (au sein de la ligne hiérarchique) et horizontale (entre les individus et entre les services). L'application du principe de subsidiarité organisationnelle permettrait de positionner une partie des décisions au plus près de l'action des API et au regard de leurs compétences reconnues. Enfin, il pourrait être intéressant de sensibiliser les responsables d'antenne à l'analyse ergonomique du travail réel pour faciliter leur compréhension de ce qui est souvent

qualifié à tort de résistance au changement chez les salariés dans le contexte de la restructuration rapide de leur travail.

---

## BIBLIOGRAPHIE

- Akerboom, S., Maes, S. (2006). Beyond demand and control: The contribution of organizational risk factors in assessing the psychological well-being of health care employees. *Work & Stress*, 20, 1, 21-36.
- Aldwin, C. (2000). *Stress, Coping and Development*. The Guilford Press, New York.
- Blais, M., Martineau, S. (2006). L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes. *Recherches qualitatives*, 26, 2, 1-18.
- Canguilhem, G. (2002). *Écrits sur la médecine*. Seuil, Paris.
- Caroly, S. (2010). *L'activité collective et la réélaboration des règles : des enjeux pour la santé au travail*. Habilitation à diriger des recherches, Mention Ergonomie. Université Victor Segalen, Bordeaux 2.
- Caroly, S., Clot, Y. (2004). Du travail collectif au collectif de travail : développer des stratégies d'expérience. *Formation emploi*, 88, 43-55.
- Cartron, D, Guaspere, C. (2012). La perception d'un « désajustement » dans sa situation de travail : les enseignements d'une revue de littérature sur les risques psychosociaux. *Travail et Emploi*, 129, 67-77.
- Clot, Y. (1995). *Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*. La Découverte, Paris.
- Clot, Y. (1999). *La fonction psychologique du travail*. PUF, Paris.
- Clot, Y. (2003). Le collectif dans l'individu. Actes du 38<sup>e</sup> Congrès de la SELF, *Modèles et pratiques de l'analyse du travail 1988-2003*, 15 ans d'évolution. Paris, 33-44.
- Clot, Y. (2008). *Travail et pouvoir d'agir*. PUF, Paris.
- Clot, Y. (2010a). Au-delà de l'hygiénisme : l'activité délibérée. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 2, 41-50.
- Clot, Y. (2010b). *Le travail à cœur : pour en finir avec les risques psychosociaux*. La Découverte, Paris.
- Clot, Y., Litim, M. (2008). Activité, santé et collectif de travail. *Pratiques psychologiques*, 14, 101-114.
- Cohidon, C., Murcia, M. (2009). Mal-être et travail, premiers enseignements du programme de surveillance Samotrace. Comité de pilotage Samotrace Centre. *Santé mentale et Travail*. Institut de veille sanitaire.
- Daniellou, F. (2002). Le travail des prescriptions. Actes du 37<sup>e</sup> Congrès de la SELF *Nouvelles formes de travail, nouvelles formes d'analyse*, Aix en Provence, 9-16.
- Daniellou, F. (2009). L'ergonome et les débats sur la performance de l'entreprise. 16<sup>es</sup> Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie.

- Daniellou, F., Rabardel, P. (2005). Activity-oriented approaches to ergonomics: some traditions and communities. *Theoretical issues in Ergonomics science*, 6, 5, 353-357.
- DARES (2008). *Les facteurs psychosociaux au travail. Premières synthèses de l'enquête SUMER 2002-2003*. Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques, Paris.
- DARES (2012). *L'évolution des risques professionnels dans le secteur privé entre 1994 et 2010 : premiers résultats de l'enquête SUMER*. Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques, Paris.
- Davezies, P. (1999). Évolution des organisations du travail et atteintes à la santé. *Travailler*, 3, 87-114.
- Davezies, P. (2004). Malaise dans le rapport au travail. Dans M. Sassolas (Ed.), *Malaise dans la psychiatrie*. Toulouse, ERES, hors collection, 31-40.
- Davezies P. (2005). La santé au travail, une construction collective. *Santé et Travail*, 52, 24-28.
- Davezies, P. (2007). Intensification. Danger : le travail rétréci. *Santé et Travail*, 57, 30-33.
- Denzin, N.K., Lincoln, Y.S. (2003). *Handbook of qualitative inquiry* (2<sup>nd</sup> ed.). Sage, Thousand Oaks, CA.
- Deschenaux, F., Bourdon, S. (2005). Introduction à l'analyse qualitative informatisée à l'aide du logiciel QSR NVivo 2.0. *Les cahiers pédagogiques de l'Association pour la recherche qualitative*.
- Efros, D., Schwartz, Y. (2009). Résistances, transgressions et transformations : l'impossible invivable dans les situations de travail. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 7, 1, 33.
- Goldstein, K. (1951). *La structure de l'organisme. Introduction à la biologie à partir de la pathologie humaine*. Gallimard, Paris.
- Gouédard, C., Rabardel, P. (2012). Pouvoir d'agir et capacité d'agir : une perspective méthodologique ? *PISTES*, 14, 2. <http://pistes.revues.org/2808>
- Hausser, J. A., Mojzisch, A., Niesel, M., Schulz-Hardt, S. (2010). Ten years on: A review of recent research on the Job Demand-Control (-Support) model and psychological well-being. *Work & Stress*, 24, 1, 1-35.
- Hellemans, C., Karnas, G. (1999). Épreuve de validation du modèle de Karasek auprès de travailleurs du secteur tertiaire. Relations du modèle avec les « tensions mentales ». *European review of applied psychology*, 49, 3, 215-225.
- Hollnagel, E., Woods, D.D., Leveson, N. (2006). *Resilience engineering: Concepts and precepts*. Publishing Company, Ashgate.
- Janesick, V. J. (1998). « Stretching » exercises for qualitative researchers. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Karasek, R. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 2, 285-308.
- Karasek, R., Theorell, T. (1999). *Healthy work, Stress, productivity and the reconstruction of working life*. Basic Books, New York.
- Lachmann, H., Larose, C., Penicaud, M. (2010). *Bien-être et efficacité au travail. 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail*. Rapport fait à la demande du premier ministre, La Documentation française.
- Leplat, J. (2000). *L'analyse psychologique de l'activité en ergonomie. Aperçu sur son évolution, ses modèles et ses méthodes*. Octarès, Toulouse.

- Leplat, J. (2004). Éléments pour l'étude des documents prescripteurs. @activités, 1, 2, [www.activites.org/v1n2/Leplat.pdf](http://www.activites.org/v1n2/Leplat.pdf)
- Lhuillier, D. (2010). Les « risques psychosociaux » : entre rémanence et méconnaissance. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 2, 11-28.
- Lincoln, Y.S, Guba, E.G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage, Newbury Park, CA.
- Millon-Delsol, C. (1993). *Le Principe de subsidiarité*. PUF, Paris.
- Molinier, P., Flottes, A. (2012). Travail et santé mentale : approches cliniques. *Travail et emploi*, 129, 51-66.
- Morin, E., Forest, J. (2007). Promouvoir la santé mentale au travail : donner un sens au travail. *Gestion*, 2, 31-36.
- Nasse, P., Légeron, P. (2008). *Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail remis à Monsieur Xavier Bertrand*. Ministère du Travail, des Relations sociales et de la Solidarité.
- Niedhammer, I., Chastang, J.-F., Gendrey, L., David, S., Degiovanni, S. (2006). Propriétés psychométriques de la version française des échelles de la demande psychologique, de la latitude décisionnelle et du soutien social du « Job Content Questionnaire » de Karasek : résultats de l'enquête nationale SUMER. *Santé publique*, 18, 3, 423-427.
- Petit, J., Dugué, B. (2013). Quand l'organisation empêche un travail de qualité : étude de cas. *PISTES*, 15, 2. <http://pistes.revues.org/3419>
- Petit, J., Dugué, B., Daniellou, F. (2011). L'intervention ergonomique sur les risques psychosociaux dans les organisations : enjeux théoriques et méthodologiques. *Le travail humain*, 74, 4, 391-409.
- Poirel, E., Yvon, F. (2011). Comprendre et intervenir sur le stress au travail : une étude de cas. *PISTES*, 13, 1. <http://pistes.revues.org/1756>
- Ponnelle, S., Vaxevanoglou, X., Garcia, F. (2012). L'usage des outils d'évaluation du stress au travail : perspectives théoriques et méthodologiques. *Le travail humain*, 75, 2, 179-213.
- Raybois, M. (2010). Les « risques psychosociaux » : question de santé ou déni de cette question ? *Nouvelle revue de psychosociologie*, 10, 71-81.
- Richards, T. J., Richards, L. (1994). Using computers in qualitative research in data management and analysis methods. In N.K. Denzin et Y.S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research*. SAGE Publications, London/New Delhi, 445-462.
- Savoie-Zajc, I. (1997). L'entrevue semi-dirigée. In *Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données*, (eds.) B. Gauthier, p. 263-285. Presses de l'Université du Québec, Québec.
- Savoie-Zajc, I. (2000). L'analyse de données qualitatives : pratiques traditionnelles et assistée par le logiciel NUD\*IST. *Recherches qualitatives*, 20, 99-123.
- Sawang, S. (2010). Moderation or Mediation? An Examination of the Role Perceived Managerial Support has on Job satisfaction and Psychological Strain. *Current Psychology*, 29, 3, 247-256.
- Strauss, A., Corbin, J. (2004). *Les fondements de la recherche qualitative*. Academic Press, Fribourg.
- Terressac de, G. (1992). *L'autonomie dans le travail*. PUF, Paris.
- Tesch, R. (1990). *Qualitative research: Analysis Types and Software Tools*. The Farmer Press, New York.
- Thévenet, M. (2012). Le management hors du sujet. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 1, 13, 93-104.

Thomas, D.R. (2006). A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data. *American Journal of Evaluation*, 27, 2, 237-246.

Weill-Fassina, A., Rabardel, P. (2010). Point de vue ergonomique sur les facteurs psychosociaux de risques pour la santé. Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail faisant suite à la demande du ministre du Travail, de l'Emploi et de la Santé. In *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser* (Eds.), M. Gollac. Paris.

Wisner, A. (1995). *Réflexions sur l'ergonomie*. Octarès, Toulouse.

## NOTES

1. Nous remercions vivement Marie Tomasso dont nous avons dirigé le travail de recherche dans le cadre de ses études en master 2 « ingénierie de la formation et intervention » de l'Université du Sud Toulon-Var, France.
2. Cet acronyme réfère à ce que les Anglo-saxons nomment CAQDAS (Computer Aided Qualitative Data Analysis Software).

---

## RÉSUMÉS

Cet article interroge la démarche d'évaluation des risques psychosociaux (RPS) communément fondée sur le modèle de Karasek et propose de prendre en compte le sujet au travail dans l'évaluation des facteurs de risques pour la santé psychologique. Le cas étudié concerne l'introduction d'une démarche qualité et ses conséquences sur le travail de femmes employées du secteur de l'insertion en emploi des bénéficiaires du revenu de solidarité activité (RSA). À partir d'une analyse ergonomique des situations de travail et de l'activité, la genèse plurifactorielle du phénomène de tension au travail est mise en relation avec un management « hors du sujet ». Les résultats documentent également les effets délétères de l'amputation du pouvoir d'agir et de l'absence de débat sur les critères du travail bien fait, sur le rapport subjectif au travail. Des pistes d'application de ces résultats dans le domaine de la prévention primaire sont proposées.

This article examines a method of evaluating psychosocial risk (PSR) based on Karasek's model by taking into account the subject at work in the assessment of psychological health risk factors. The case under study concerns the introduction of a quality approach and its impact on women who work in the employment assistance sector and who accompany earned income supplement (EIS) recipients in their search for gainful employment. Using ergonomic analysis of work situations and activities, this longitudinal study of the real work activities of these employees provides insight into the multifactorial generation of work stress linked to seemingly "irrelevant" management decisions. The results also document the deleterious effects of a loss of the power to act and of a lack of discussion concerning the criteria for well-done work. Possible applications for these results in primary prevention are proposed.

Este artículo examina el proceso de evaluación de riesgos psicosociales (RPS), basado frecuentemente en el modelo de Karasek y propone tomar en cuenta el sujeto en el trabajo durante la evaluación de factores de riesgos de la salud psicológica. El caso objeto de estudio se

refiere a la introducción de un enfoque de calidad y su impacto en el trabajo de las mujeres empleadas del sector de inserción en el empleo de los beneficiarios de la renta de solidaria activa (RSA). Desde un análisis ergonómico de las situaciones y la actividad de trabajo, la génesis multifactorial del fenómeno de la tensión en el trabajo es relacionada con una gestión "fuera del sujeto". Los resultados también documentan los efectos nocivos de la pérdida del poder de actuar y de la ausencia de debate sobre los criterios acerca de un trabajo bien hecho, sobre la relación subjetiva al trabajo. Se proponen algunas pistas para la aplicación de estos resultados en el campo de la prevención primaria.

## INDEX

**Keywords** : psychosocial risk, ergonomic work analysis, activity analysis, subjective relation with work, power to act, intervention-research

**Mots-clés** : risques psychosociaux, analyse ergonomique du travail, rapport subjectif au travail, pouvoir d'agir, recherche-intervention

**Palabras claves** : riesgos psicosociales, análisis ergonómico del trabajo, relación subjetiva al trabajo, poder de acción, investigación-intervención

## AUTEURS

### SOLANGE CIAVALDINI-CARTAUT

Maître de conférences, laboratoire LAMHESS (EA.6309), Université Nice Sophia Antipolis et Université du Sud Toulon-Var, France, solange.cartaut@unice.fr

### FABIENNE D'ARRIPE-LONGUEVILLE

Professeur des Universités, laboratoire LAMHESS (EA.6309), Université Nice Sophia Antipolis et Université du Sud Toulon-Var, France. longuevi@unice.fr