



Conférence de Florence OSTY

Une vision « girafe » sur les transformations du travail

Rencontre KELVOA le 12 octobre 2017 à Paris

Merci beaucoup André pour cette introduction au pas de charge et il faut bien ce rythme et cette énergie pour pouvoir aborder cette mission de transformation. J'avais juste envie de démarrer par une petite parenthèse, qui concerne la Catalogne, où je réside, et où l'on est en train de vivre des processus de transformation en *live*. Il y a de très fortes incertitudes sur ce qui va se passer en Catalogne, chaque jour apportant son lot de surprises voire de sidération pour beaucoup de Catalans. Depuis ces dernières semaines, ces derniers ne comprennent plus tout à fait ce qui s'y passe et les motivations des uns et des autres. On est actuellement dans une phase d'emballage des passions, de radicalisation des positions, d'une incapacité à pouvoir entrer en dialogue. Chacun est sommé de choisir son camp dans un climat d'accusations et de trahison de part et d'autre. Et ce qui me semble le plus inquiétant, c'est l'impossibilité actuelle d'entrer en débat. D'où l'attention à pouvoir préserver et insuffler des espaces un peu flous de dialogue. Ces clivages traversent douloureusement les familles, les réseaux amicaux, professionnels, et la vie sociale ordinaire. Et lorsque la passion l'emporte, elle dégage une énergie singulière nécessaire pour faire éventuellement sécession, ou faire pression mais surtout, elle ouvre vraiment la porte à la violence, qui une fois lancée, ne peut plus être arrêtée. On voit bien que les transformations actuelles convoquent des forces de rappel de tout ce qui a été refoulé dans une histoire collective, qui revient en force et influence la manière dont les événements se déroulent. Concernant les transformations du travail, on n'est pas dans cet effet de passion, mais on peut essayer de comprendre à quoi nous sommes confrontés et comment finalement il peut y avoir un impact, notamment sur les formes d'accompagnement

J'étais très perplexe à l'invitation d'André qui m'a demandé d'intervenir sur les transformations du travail. Je me suis dit que c'était un "gros" sujet non seulement parce qu'il y a beaucoup de choses à dire, mais aussi qu'il était trop vaste pour que je puisse stabiliser une pensée pertinente. Je vais ainsi vous livrer un point de vue qui est partiel car il est difficile de proposer une vision unifiée sur ces changements. C'est aussi un point de vue situé, fondé sur mes expériences de recherche, d'interventions et de formations, qui concerne davantage ceux qui sont insérés dans le travail. De plus, ma perplexité vient aussi d'oscillations entre des sentiments contradictoires. D'un côté, je ressens de la colère contre les formes de déshumanisation du travail, contre l'absurdité qui semble avoir pris le pas dans bon nombre de fonctionnements au détriment de toute forme d'intelligence collective et d'écoute sur la manière dont se posent les problèmes. Mais j'ai également un sentiment de profonde confiance dans des initiatives, des expérimentations, des formes d'intelligence locale qui émergent, et qui me rassurent sur la capacité des individus et des collectifs à ne pas se satisfaire de ce qui n'a plus de sens, de ce qui les contraint et à faire appel à leur

générosité et leur force d'action collective pour inventer un autre monde. Alors prise dans cette oscillation, je me suis dit que le mieux consistait peut-être à ne pas vous présenter une revue de l'état de l'art, mais plutôt à m'appuyer sur mon expérience et vous proposer des vignettes expérientielles de ce que j'ai pu glâner à droite, à gauche. Il s'agit davantage d'une vision mosaïque que qu'une vision unifiée.

C'est ainsi que je vous invite à adopter une vision "girafe" sur les transformations de travail. Pourquoi "girafe"? parce que cet animal a la capacité de voir les choses de plus haut du fait de cet immense cou, et puis sa souplesse lui est utile pour regarder à droite, à gauche, et voire même derrière. Et donc j'avais plutôt l'idée de vous proposer de prendre un peu de hauteur, mais avec les pieds ancrés sur le sol en essayant de tourner la tête de différents côtés pour explorer ensemble les transformations du travail.

1. Une vision diachronique : du concept de changement à celui de mutation

La première vision relèvera d'une vision diachronique : comment en 30 ans de modernisation et de changements dans le monde du travail, nous sommes passés de la notion du changement à celle plutôt de mutation ou de métamorphose comme l'évoquait André.

En prenant un recul historique il s'agit de prendre la mesure de cette transformation, en revenant aux années 1980 où l'on parlait de modernisation, avec une acception assez positive de la modernisation. L'enjeu était celui du dépassement des modèles tayloriens et bureaucratiques, qui avaient montré leurs limites, la limite de leur stabilité, de leur rigidité, avec une nouvelle donne de l'environnement. La question du changement était celle de la manière d'introduire de la flexibilité dans ce monde rigide pour inventer de nouveaux modèles de production plus ajustés à une logique de marché davantage *drivée* par la demande. A l'époque, on envisageait le changement comme le passage d'un état stable à un autre état stable.

Mais très vite dans les années 1990, c'est plutôt l'idée du mouvement qui a pris le dessus en délaissant la question de "pourquoi faut-il changer", au profit de la question "comment va-t-on changer" ? La polarisation sur le "comment" s'est instrumentée avec des outils de gestion, et de pilotage. L'attention portait sur le déploiement des changements avec l'idée que des changements se succèdent sans fin, sans qu'une évaluation réelle des effets du changement précédent soit effectuée (coûts/bénéfices mais aussi apprentissages).

Un effet inattendu a consisté à créer des cloisonnements à différents endroits : tous d'abord dans la ligne hiérarchique sous la forme de révolution silencieuse du management, celle des critères de gestion des carrières. En étant de plus en plus recruté à l'extérieur avec des niveaux de qualification plus élevés et non plus par promotion interne, l'encadrement ne peut plus intégrer l'expérience des différentes fonctions antérieures dans son mode de management, ce qui a créé une coupure entre les unités opérationnelles et la ligne hiérarchique,

Avec des managers qui ne peuvent plus se représenter le travail (en tant qu'activité) de leur équipe, la tentation de se replier sur une approche gestionnaire de leur fonction est d'autant plus forte, que la pression du quotidien les invite à se réfugier dans leur « aquarium ». Le deuxième cloisonnement concerne la spécialisation et l'obésité des fonctions supports. On peut parler de l'obésité des fonctions de support car chacune produit en silo une instrumentation gestionnaire pour évaluer la qualité, la sécurité, le marketing ou la finance, en occultant une vision intégrée et donc une vision stratégique de l'ensemble. Cette profusion d'indicateurs provenant de sources cloisonnées génère des goulots d'étranglement pour les niveaux opérationnels, sommés de répondre de manière ajustée à chaque exigence, sans que la priorisation et l'intégration de ces exigences ne soient posées.

Enfin, un autre clivage s'affirme entre le centre et les périphéries avec un accent de plus en plus mis sur le contrôle au détriment de l'autonomie. Même les acteurs dirigeants nous disent « *je n'ai pas de pouvoir, je ne peux rien faire, je suis pieds et mains liés il faut que je demande les autorisations quatre niveaux au-dessus de moi pour acheter un crayon!* » alors même qu'ils disposaient d'une forte autonomie deux décennies plus tôt.

Ce qui se grippe au fond, c'est la question de la régulation ; elle renvoie à la manière dont les acteurs arrivent à régler les problèmes de travail et d'organisation, qui surgissent du fait que ce qui est réglé a priori ne l'est jamais totalement dans la vraie vie. Or, nous constatons que les scènes de régulation se sont asséchées progressivement conduisant à un diagnostic d'entreprise en crise. La crise dont il s'agit n'est pas forcément de nature économique, mais elle renvoie à une crise de régulation et donc à une incapacité à se saisir des problèmes surgissant dans les situations de travail pour les régler. Lorsque cet état de fait perdure sous la forme d'un évitement relationnel, les acteurs envisagent la chronicité de problèmes non réglés comme un destin indépassable.

A partir des années 2000, on voit s'installer progressivement une espèce d'apathie, de fatalisme ambiant et de désertion de la scène de l'organisation, alors même que les salariés restent fortement engagés dans leur activité de travail. L'intensification de ces processus critiques prend des formes très délétères avec une forme de souffrance, de harcèlement, d'épuisement professionnel, parce les individus ne renoncent pas aussi facilement que ça à essayer de bien faire leur travail, même dans des organisations défailtantes.

L'accélération des changements évoquée par H.Rosa apporte un éclairage complémentaire à ce phénomène. En insistant sur les effets conjugués de l'accélération technique, du rythme des changements, celle des rythmes de vie, l'on comprend que ce mouvement d'accélération affecte jusqu'aux modes de construction de soi. A l'identité stable se substitue un rapport à soi ouvert, fragmenté et transitoire qu'H.Rosa qualifie d'identité situative; les individus cherchent à rester ouverts aux différentes opportunités, avant de prendre des décisions et de se positionner. Pour se construire comme individu et comme acteur dans ce monde, incertain, très imprévisible, cela suppose d'être à l'affût, d'être vigilant, mais du coup, d'être peut-être aussi "hors sol", moins en lien avec ses racines.

Dans un tel contexte, la question du sens devient centrale et cela nous invite à changer notre paire de lunettes issue de la société industrielle en lien avec l'avènement du salariat. Elle ne semble plus fonctionnelle et opératoire pour rendre compte des transformations profondes de notre société, ce qui nous invite à construire de nouveaux outils conceptuels pour comprendre et agir dans ce monde.

2. Une vision panoramique : la diversité des formes et voies d'évolution des organisations

La deuxième vision de la girafe est une vision panoramique consistant à baisser un peu le cou, regarder ce qu'il y a au sol et s'apercevoir que le propos un peu généralisant que je vous ai proposé ne rend pas compte de l'ensemble des situations. A cette lecture qui peut friser la caricature, il est important de lui opposer une lecture plus fine et nuancée, soulignant une très grande diversité des trajectoires et des modes de transformations des milieux de travail.

Si la littérature sociologique insiste beaucoup sur les effets délétères des transformations, c'est parce qu'elle s'appuie principalement sur des terrains de recherche provenant de grandes organisations. Elle met beaucoup l'accent sur le renouveau des rapports de domination, de discrimination, d'injustice et c'est non seulement légitime, mais tout à fait ajusté à la situation. Pour autant, il y a toute une partie des mondes du travail qui échappent

à ce constat globalisant. Alors je m'appuierai sur quelques chantiers récents, comme des petites vignettes, pour vous faire part de trois phénomènes concernant la transformation des mondes du travail.

Le premier, c'est bien la confirmation que la logique de l'absurde est en train de gagner un certain nombre de grandes organisations au-delà même d'une analyse en termes de dysfonctionnements. Il semble que les notions d'insensé, de folie organisationnelle, d'absurdité qualifient des univers devenus totalement autistes à la réalité du travail; Le déni du réel atteint un degré inégalé en prétendant faire "rentrer" le réel dans les prescriptions. Parmi les différentes formes concrètes de la digitalisation, on assiste à l'implémentation de systèmes techniques venant totalement rigidifier le travail au point de ne laisser aucune marge de manoeuvre aux salariés pour composer avec l'inattendu et les aléas de l'activité, les condamnant à l'impuissance. Là où l'écart entre le prescrit et réel mobilisait une rationalisation pour réduire cet écart et l'intelligence des salariés pour y faire face, un pas de plus est franchi avec la tentative d'enfermer le réel dans le prescrit, voire la négation du réel. Vous avez certainement déjà rencontré comme client ou bénéficiaire d'un service, ces situations kafkaïennes, où votre cas ne rentre pas dans les cases prévues et ne peut trouver de résolution. Pour les salariés c'est la même chose, c'est-à-dire qu'il de plus en plus difficile de bricoler, trouver des raccourcis pour "faire son travail", et donc faire face au réel. Avec des systèmes qui empêchent complètement de travailler, cela les rend dingue, les rend fous. Mais c'est pas eux qui sont fous en réalité, c'est l'organisation!. Le cadre institutionnel du travail est pris de folie, c'est-à-dire a oublié que le réel n'est jamais le simple décalque de ce qui est prescrit. Cette folie relève d'une logique gestionnaire de toute puissance, où il suffirait de penser idéalement le travail pour que celui-ci se conforme aux plans prévus.

Un autre phénomène peut être rapporté et concerne l'émergence d'entités d'innovation au niveau des territoires. Ces expérimentations et ces innovations peuvent apparaître modestes dans leurs réalisations, mais elles contiennent en germe une ambition forte en termes de production d'un autre lien social, plus vivant et plus consistant. Je prendrai un exemple qui concerne des zones d'activités, c'est-à-dire là où sont implantées des entreprises. Les parcs d'activités sont en général considérés comme une coquille, que des acteurs peuvent (ou non) investir pour en faire autre chose que la coexistence de voisins résidant sur un même territoire. En réalité, rares sont les expériences d'appropriation d'un dispositif qui lui donnent sens et efficacité. Dans ce cas de figure précis, s'y construit une dynamique collective susceptible de prendre en charge des enjeux communs, en l'occurrence des enjeux liés à la transition énergétique. L'histoire démarre par la rencontre de deux personnes qui évoquent le problème de gestion des déchets et celui du tri dans la ZA. Leur vient à l'idée de mutualiser le tri des déchets au niveau de la zone en proposant aux autres entreprises de se joindre à eux. Une première rencontre est organisée autour de cette question qui a une visée très modeste : faire des économies en gérant mieux les déchets de la ZA et non pas celle de vouloir "sauver la planète" en organisant le tri des déchets. C'est donc à partir d'un intérêt égoïste et non philanthropique que se nouent les premières relations de mutualisation à l'échelle de la zone d'activité. Ce faisant, ils prennent l'habitude de se rencontrer, trouvent du plaisir à échanger et commencent à aborder d'autres sujets pouvant faire l'objet d'une prise en charge collective comme le lancement d'un éco-pâturage, un printemps des voisins de la zone industrielle...progressivement le parc d'activité n'est plus investi comme une simple zone d'implantation d'entreprises, mais devient un lieu du "vivre ensemble". Cet apprentissage, qui mobilise une manière d'investir plus collectivement des objets pouvant devenir des "communs" partagés, se déroule comme une spirale dans la mesure où partir d'un enjeu très restreint, il s'élargit à de nouvelles ambitions, à l'enrôlement de nouveaux partenaires, tandis que les relations de coopération se structurent avec la création d'une association. Après la cristallisation de relations contingentes en relations de coopération

instituées, la question qui subiste est celle du passage d'une maille locale de coopération à une maille meso et de l'essaimage de la dynamique d'innovation (comment susciter de nouvelles initiatives dans des zones d'activités, rendre durable des relations de coopération à travers des visées plus ambitieuses et renforcer le tissage de relations à l'échelle d'un territoire ?).

La dernière vignette sur cette deuxième vision concerne la continuité des régulations professionnelles et entrepreneuriales (alors même que l'accent est souvent mis sur la rupture, des transformations à marche forcée et des effets de dégradation sociale). J'aimerais partager avec vous l'exemple de cette PME qui évolue dans le secteur de la construction de logements en bois, dont l'histoire depuis 30 ans est celle de quelques jeunes souhaitant "travailler et vivre au pays" et s'affranchir d'un modèle paternaliste d'entreprise. La création d'une SCOP tente depuis plusieurs décennies de conjuguer développement entrepreneurial et démocratie sociale. Même si les pionniers déplorent un essoufflement de l'engagement sociétairé notamment chez les ouvriers de production, il est extraordinaire de constater, avec plus de 200 salariés, la vitalité des espaces de discussions, de débats et de participation au travers des différentes instances de la SCOP. L'interrogation porte moins sur la moindre attractivité du statut sociétairé chez les nouveaux recrutés que sur les mécanismes de transmission de cette dynamique démocratique au sein de cette entreprise se manifestant par la fierté d'être "chacun patron", par un "vivre ensemble" au travail et par des modes de décisions collégiales.

Un autre exemple peut être convoqué avec le site d'une entreprise industrielle de proces dans le secteur de l'aéronautique, Le dirigeant de ce site fait le pari que la transformation digitale ne consiste pas à équiper chaque opérateur d'un Ipad ! Il mise à l'inverse sur le développement des capacités professionnelles des compagnons comme réponse à la complexité des process de production et aux multiples incertitudes auxquelles ils doivent faire face. Investir sur les facteurs humains et organisationnels comme levier de performance, tel est le pari osé de cette entité industrielle. Ce choix va de pair avec la décentralisation des niveaux de décision et la responsabilisation des compagnons dans leurs capacités de régulation. Les résultats sensibles obtenus en matière de performance et la fierté exprimée par les acteurs de métier témoignent d'une qualité inédite de climat social et de qualité de coopération au travail.

Ces quelques exemples dévoilent une autre facette de la vie au travail et montrent qu'au-delà de ce qui se décompose et fait l'objet d'un fonctionnement pour le moins critique, des éléments de continuité et de régulation vertueuse nous invitent à apporter un regard plus nuancé sur le monde du travail.

3. Une vision synoptique du travail, entre disparition et réinvention

Une autre vision que pourrait proposer la girafe concerne les effets de la révolution numérique sur les métiers et plus largement sur le travail. A la fin des années 1990, ma thèse de doctorat portait sur le retour du métier comme figure ajustée aux contextes de travail plus complexes et imprévisibles, mais aussi comme affirmation identitaire répondant à des aspirations de réalisation par l'activité de travail. Là où le métier avait pu apparaître comme une forme sociale dépassée en raison de corporatismes défensifs, il émergeait comme une figure moderne du fonctionnement des organisations, comme en témoignait le développement d'un discours et de pratiques valorisant les compétences ou l'appel à l'autonomie. De nos jours, la question n'est plus posée dans les mêmes termes car les enjeux sont posés sous la forme d'une disparition ou du maintien des métiers à un horizon proche. L'attaque des métiers au travers de leur statut professionnel, l'apanage de la transversalité au détriment de l'expertise, le déni de l'expérience comme composante de la compétence, l'importance du coût en lieu et place de la qualité participent la résurgence d'emplois de

“tâcherons”, de *bullshits jobs* et de ces hommes “sans qualités” comme le souligne Richard Sennett, pour les différencier des gens de métier. Dans un tel contexte, le travail ne peut guère être investi subjectivement, c’est-à-dire en y mettant quelque chose de soi car il n’y a plus suffisamment d’autonomie et de sens pour s’engager comme sujet.

Plus largement, on pourrait associer à cette nouvelle révolution, la dilution des frontières entre le registre du professionnel et celui de l’occupation, dans la mesure il n’y a plus besoin d’être hôtelier pour pouvoir accueillir les gens chez soi, plus besoin d’être taxi pour pouvoir transporter des personnes, mais aussi plus besoin d’être professeur pour pouvoir transmettre des connaissances, ou guide professionnel pour faire découvrir à des touristes la richesse historique ou culturelle d’un lieu. En somme, le statut professionnel n’est plus considéré comme une garantie suffisante pour accorder sa confiance. Le règne de l’opinion qui a été évoqué tout à l’heure, devient prépondérant à travers les *like*, les notes, les commentaires des clients ou utilisateurs pour créer une réputation autrefois construite sur la qualification et la reconnaissance dans une communauté professionnelle.

Un autre effet de brouillage concerne la différence plus ténue entre le travail rémunéré et le travail gratuit. La mise au travail du consommateur est bien réelle : nous n’arrêtons pas de “travailler” gratuitement pour prendre nos billets de train, pour évaluer une “expérience client”, participer à des forums, changer notre forfait de téléphone...

Cette gratuité prend aussi la forme d’une mise en scène du travail sous la forme d’une passion pour laquelle l’activité constituerait un espace de réalisation. L’exemple de cette entreprise de livraison de repas qui communique sur la “passion du vélo” des livreurs, comme si le motif le plus important pour ceux qui vous apportent vos sushis en moins d’une demie-heure le dimanche soir sous la pluie résidait dans la passion de la bicyclette ! Cela permet de justifier des courses à des tarifs très bas, dans la mesure où le plaisir du vélo serait déjà en soi une forme de rétribution...D’ailleurs, si la personne crève un pneu et est mal notée au final par le client, cela relève de sa responsabilité (entretenir son outil de travail/“passion”) et non celle de l’entreprise.

Le développement de statuts d’emploi pluriels hors CDI, participent de cet horizon flou en mettant l’accent sur la flexibilité et la facilité (statut d’auto-entrepreneur par exemple) au détriment des formes de protection sociale, qui avaient été élaborées au travers de conventions collectives pour garantir une “propriété sociale” comme l’indiquait R.Castel à ceux qui ne disposaient pas d’autres formes de propriété. Au fond la rémunération de la tâche prend le pas sur une rémunération d’un statut salarial qui intègre aussi le long terme (pension de retraite par exemple) et les aléas de la vie (risque maladie, chômage...).

Tout se passe comme si la conception du travail était devenue complètement aplatie, sans épaisseur, et l’activité réduite à des tâches à exécuter. Le travail serait rabattu sur son écume, c’est-à-dire au flux de ce qui vient sans pouvoir le rapporter à un réservoir d’expériences, de compétences, à un historique qui permet de comprendre si la situation est inédite ou banale et quels sont les registres de réponses à y apporter. A travers la transformation des métiers serait véhiculée l’idée que le travail se réduirait juste à ces tâches à exécuter. En ce cas, il n’y a guère besoin de professionnels pour exercer leur art. Les procédures, les protocoles, et les réponses expertes deviennent suffisants.

L’on voit bien en quoi cette représentation sous-jacente du travail participe de la désagrégation de la vie professionnelle, de l’effritement des institutions liée au salariat et la remise en question des groupes professionnels en tant que hiérarchie symbolique et privilèges associés.

Or, si l’on prend un recul historique, il est intéressant d’observer que l’ensemble des maux et critiques associés à la révolution numérique renvoie à des croyances qui ont accompagnées

chaque révolution industrielle. En réalité, on y retrouve une symétrie de l'opposition entre partisans et opposants, avec les mêmes craintes et mêmes espoirs : d'un côté, ceux qui soutiennent que le progrès technique délivrerait les hommes des tâches fastidieuses et serait porteur d'émancipation, voire même aujourd'hui de la promesse d'immortalité. De l'autre côté, ceux qui craignent que l'automatisation ne détruise les emplois et ne génère de nouvelles formes d'asservissement. En réalité, les études sur lesquelles se fondent les promoteurs ou détracteurs de ces révolutions technologiques ne permettent pas de statuer clairement sur la réalité de leur impact sur l'emploi et les usages nouveaux qui vont émerger, mais témoignent du poids des croyances normatives dans la construction d'un positionnement à l'égard de la digitalisation.

Nous pouvons retrouver dans l'attaque des professions constituées, les effets de la transformation des métiers qui s'accompagne de la disparition de certains métiers au profit de nouveaux métiers. C'est le cas par exemple des coachs apparus ces vingt dernières années sur le champ de l'accompagnement et qui questionnent les assistants sociaux, les managers, les collectifs de métier dans leur capacité à intervenir de manière exclusive sur le champs du social, le règlement des tensions ou difficultés du travail ou le soutien aux équipes. Les segments professionnels se recomposent, chacun cherchant à s'arroger un territoire propre pour manifester sa légitimité.

Il me semble donc très important pour les métiers, de réinvestir la fondation de leur pratique, de leurs savoirs, et de les faire évoluer pour répondre plus efficacement à des situations parfois nouvelles et l'apparition de nouveaux professionnels qui recomposent le paysage. Le maintien d'une dynamique de vitalité interne passe par l'entretien de la controverse entre professionnels pour questionner l'utilité du métier compte tenu des besoins de la société et nourrir une rhétorique professionnelle sur la légitimité du métier. Car les crispations défensives des métiers masquent bien souvent une carence de cette dynamique sociale et donnent prise à l'attaque par d'autres groupes sociaux revendiquant un degré plus important de légitimité et d'utilité sociale.

Là encore, ne sombrons pas dans l'idée que les métiers en tant que tels vont disparaître car il y a bien des domaines dans lesquels ils continuent d'être présents. J'ai là encore plein d'exemples d'entreprises qui misent sur le renforcement des cultures de métiers pour faire face à des risques importants pour lesquels la réponse sous forme de métier semble plus ajustée que celle du travail "aplati".

4. Une vision prospective : quels enjeux en matière d'accompagnement ?

Cette dernière vision serait plus prospective et serait centrée sur les enjeux en matière d'accompagnement. L'on voit bien que les transformations du monde du travail tentent de contourner ces fameux corps intermédiaires et en laissant les individus seuls face au reste du monde, à charge pour eux de faire face, d'être agile, de développer leurs capacités, leurs compétences et des ressources pour se positionner et agir dans le monde. Or, tous les individus ne disposent pas des mêmes ressources pour développer cette fameuse injonction de devenir "entrepreneur de soi".

La sécurisation des parcours ne repose que partiellement sur des dispositifs institutionnels, et passe par des formes d'accompagnement au plus près des personnes et de leurs besoins.

Il est vrai que la diversité des situations et l'individualisation de ces situations invitent à une multiplication des offres qui ne prennent pas forcément en compte la complexité des situations. En réalité, ce n'est pas parce que l'on déploie davantage d'offres spécialisées, que l'on répond mieux aux besoins des individus. La production de prestations standardisées, d'offres génériques repose sur un lien implicite entre une demande qui serait clairement

formulée et un protocole que serait ajusté a priori. Or les besoins s'expriment souvent au travers d'une pelote de registres entremêlés qui convoque une relation d'accompagnement individualisée.

Cette situation correspond à une première source de tension pour les professionnels de l'accompagnement, pris entre le fait de délivrer des prestations standardisées, calibrées en termes de temps (vous disposez de tant de réunions, de tant de minutes pour traiter les situations complexes) et le désir de "bien faire" son travail c'est-à-dire de construire en situation ce qui va se jouer dans cette relation avec les personnes pour un accompagnement ad hoc.

Le deuxième niveau de tension concerne la qualité de la relation comme soutien et étayage, favorisant des apprentissages et un rebond dans la trajectoire. Il est clair que cette dimension relationnelle est déterminante pour générer des apprentissages, reprendre confiance, et pour se sentir soutenu dans les enjeux qui sont les siens pour construire un bout de parcours. Autrement dit, l'individu a besoin d'interactions signifiantes et soutenantes pour avancer dans son parcours de vie et se construire comme acteur et sujet. Il s'agit d'une autre forme de tension qui relève d'une dialectique entre engagement et distanciation pour les professionnels. Entre le désir de la construction d'une relation inter-subjective et le rôle professionnel introduisant une distance nécessaire pour appréhender la relation sans être submergé par les affects, les professionnels naviguent et parfois se blessent.

Au final, il semble que l'opportunité d'une rencontre, pouvant accueillir les doutes, les errements, les hésitations, à des moments précis des parcours de vie me semble fondamentale car elle fait partie de notre condition humaine ; au final, ce ne seront jamais des algorithmes qui pourront apaiser les questions existentielles. A un moment donné, cette dimension proprement relationnelle d'accompagnement me semble devenir centrale aujourd'hui si l'on souscrit à l'idée que ces individus sont de plus en plus seuls, dans la responsabilité qu'ils ont pour se construire comme acteur et sujet.

Je terminerai par un mot de conclusion pour ouvrir l'échange avec vous. Ces différentes facettes de la transformation de nos mondes du travail ne permettent pas de dégager une représentation unifiée de ces changements qui affectent tout autant les organisations, les formes de coopérations mais aussi les modes de construction identitaire. Il me semble que pour les professionnels de l'accompagnement aux prises avec toutes ces transformations il y aurait peut-être au moins deux pistes à partir desquelles réfléchir : la piste des pratiques professionnelles qui suppose des rencontres, des espaces d'échanges, des espaces d'étayage, des espaces de dispute pour les professionnels de l'accompagnement, comme c'est le cas aujourd'hui. Car ces métiers nécessitent aussi des formes d'accompagnement pour soutenir une pratique professionnelle très exposée et engageante.

La deuxième piste consiste à réfléchir à un niveau plus institutionnel : comment faire valoir, rendre visible le creux de ce qui est déployé dans l'accompagnement c'est-à-dire cette dimension relationnelle. Il s'agit de donner à voir le bien fondé du métier, l'efficacité du service rendu, l'utilité des savoirs mobilisés pour répondre aux attaques. Et là où les éléments de statuts sont parfois opposés de manière surplombante (recours au secret professionnel, la déontologie ou la qualification), ils ne suffisent plus pour créer du crédit et de la confiance. Il s'agit de développer une rhétorique professionnelle sur le travail d'accompagnement, de rendre visible ce qui est invisible dans le travail mais qui est certainement central dans ces métiers d'accompagnement.

Je vous remercie.

Florence OSTY

Florence OSTY est sociologue, Professeure affiliée à Sciences Po Paris.
Directrice de l'Exécutive Master "Sociologie de l'entreprise et stratégie de changement",
Sciences Po Paris.
Chercheure au LISE (Laboratoire Interdisciplinaire pour la Sociologie Economique) -
CNRS/CNAM
Intervenante en entreprise

<https://fosty.jimdo.com>

Présidente de l'association **SAFIR**

<http://safir-asso.fr>