

Corinne ROUGERIE  
Laboratoire EMA  
Université Cergy Pontoise  
Doctorante, 2<sup>ème</sup> année  
Coordonnatrice PREFASS Limousin

Recherche-Action en établissement social : comment être impliqué au travail ?

Je propose d'interroger la question de la recherche collaborative par le biais de ma démarche doctorale. Mon objet de recherche porte sur l'implication des professionnels (travailleurs sociaux et agents administratifs) dits en front office dans leur activité quotidienne d'accueil. En quoi cette situation professionnelle concourt ou non à générer de la souffrance au travail ? Le postulat de départ repose sur l'importance du faire ensemble et plus particulièrement sur l'acte collectif comme générateur de liens entre les individus, groupes et organisations. Or, une des explications possibles du mal être en milieu professionnel serait la non reconnaissance de l'individu en tant que sujet et de son autonomie, conditions nécessaires pour la mise en œuvre d'une logique participative et collective.

La production de savoirs coopérés à travers la mise en œuvre de ma démarche méthodologique de recueil de données, se construit chemin faisant depuis novembre 2012 au sein d'un établissement public territorial. Le choix de développer une approche en recherche-action fait bouger progressivement l'objet de mon travail doctoral.

Je propose de montrer la parenté de mon travail mené, à la démarche de recherche-action telle que définie (Liu, 1997) : la rencontre entre l'intention de la recherche et la volonté de changement du public cible ; l'objectif dual bâti sur la résolution du problème du public cible et l'avancement des connaissances fondamentales associées ; le travail conjoint d'apprentissage mutuel entre le public cible et le chercheur ; le cadre éthique, négocié et accepté par les acteurs en présence. Au préalable, il me semble essentiel de situer le cadre théorique de ce travail mené.

### **L'Analyse Institutionnelle :**

Si la recherche action a de nombreuses origines depuis Kurt Lewin, la démarche d'intervention socio clinique notamment proposée par l'Analyse institutionnelle est loin d'être étrangère à mon parti pris. L'Institution ici est comprise comme immatérielle et dialectique. Elle s'appuie sur une composante imaginaire et une composante fonctionnelle. L'organisation des rapports sociaux entre individus, le jeu des forces politiques et l'inconscient institutionnel sont au cœur des fondements de l'analyse institutionnelle. L'historicité est aussi importante (Savoie, 2003). Enfin, le concept d'implication est central dans mon travail puisque l'implication « (...) désigne le vecteur par lequel la dialectique institutionnelle se manifeste dans la réalité des situations étudiées par la manière donc les praticiens, face aux événements qu'ils rencontrent, posent des actes, volontairement ou non » (Guillier, 2005). Autrement dit, on est impliqué, ou on ne l'est pas ! On pourra cependant observer que l'implication peut avoir différents degrés allant de la surimplication à la désimplication (Lourau, 2002). L'action ne peut donc être dissociée de la recherche en Analyse Institutionnelle. Les pratiques individuelles ou collectives apparaissent comme des actes singuliers qui s'interfèrent. Ils sont propres à chaque praticien. Le tout s'inscrit dans un contexte sociopolitique particulier. Ainsi la recherche-action ou recherche collaborative indifféremment nommées ici prend tout son sens pour moi. Au-delà du savoir que produit l'action, mon passé d'intervenante sociale m'amène naturellement à m'intéresser à une pratique de recherche faisant sens à la fois pour le chercheur et pour le praticien en action.

## **La rencontre de mon intention de recherche et la volonté du changement du public cible**

Le public cible de ma recherche est donc composé de professionnels amenés à accueillir du public défini comme étant en demande sociale, sur un CCAS (Centre Communal d'Action Social), établissement public communal. Cette structure dépendant de la fonction publique territoriale se situe en zone urbaine (140 000 habitants), chef lieu d'une région du centre de la France. La mission prioritaire de cet organisme est celle de l'accueil<sup>1</sup>. Le terrain s'est naturellement imposé à moi. Antérieurement à mon engagement en doctorat, j'avais identifié que cet établissement avait déposé une demande d'intervention dans le cadre des appels d'offre du marché public. La demande très globale portait sur une demande d'intervention en vue d'analyser les modalités d'accueil au sein de l'établissement. Ex-directrice d'une structure similaire, je connaissais par ailleurs les difficultés engendrées par la mission d'accueil : multiplicité des tâches (accueillir physiquement des publics en grande précarité et accueil téléphonique à gérer simultanément, appréhension de la gestion de comportements mécontents voire agressifs), non reconnaissance du poste, etc... Lorsque je sollicite la structure pour mon terrain de recherche, plus d'un an s'est écoulé depuis la demande d'intervention. Un dispositif d'analyse de la pratique a été la réponse retenue et se termine sur la structure ; avec des résultats qui semblent très mitigés mais difficilement identifiables, aux dires des différents professionnels rencontrés (cadres et employés confondus). Mon intention de recherche arrive à point nommé et semble cristalliser une demande institutionnelle implicite de sortir les équipes d'un sentiment de mal être au travail persistant. Ce n'est qu'après avoir rencontré les équipes, que je peux conclure que l'envie hiérarchique de changement est partagée par les employés même si cette envie ne garantit pas pour autant une intention totale de participer à mon travail de recherche. Le dispositif précédent d'analyse de la pratique n'ayant pas fait l'unanimité, certains d'entre eux paraissent se méfier de mon intention. Comment éviter d'être instrumentalisée ? Et comment prendre en compte cette demande personnelle explicite : « allez-vous nous apporter des solutions ? », demande un agent administratif.

## **L'objectif dual bâti sur la résolution du problème du public cible et l'avancement des connaissances fondamentales associées**

Les agents se répartissent sur trois pôles d'accueil différents et interviennent auprès d'un public varié. Le premier pôle concerne l'accueil de nuit au sein du centre d'hébergement d'urgence et un accueil de proximité via le travail social de rue. Il est composé d'hommes dont la moyenne d'âge est d'environ 35 ans. Le second est un pôle d'accueil mixte accueillant des jeunes en recherche d'emploi et gère une plateforme téléphonique pour des interventions techniques domestiques à domicile. L'équipe est féminine et la moyenne d'âge est également de 35 ans. Le troisième pôle est celui de l'intervention sociale et de l'information générale tous publics. L'équipe est mixte et non encore rencontrée en entretien individuel. Les salariés concernés dits en front office ont des statuts hétérogènes et des conditions de travail et d'organisation différentes, mais partagent tous la mission d'accueil du public. L'ensemble de la mission d'accueil concerne 25 salariés.

---

<sup>1</sup> Le CCAS anime une action générale de prévention et de développement social dans la commune en liaison avec les institutions publiques et privées. **Il est de ce fait l'institution locale de l'action sociale par excellence.** A ce titre, il développe différentes activités et missions légales ou facultatives, **directement** orientées vers les populations concernées. Code de l'action sociale et des familles : Art.123-4 et s

J'ai rencontré chaque équipe afin de leur exposer mon objet de recherche et la méthodologie employée. J'avais préalablement rencontré la directrice de l'ensemble des services seule, puis avec ses chefs de services des pôles d'accueil concernés. Ces différentes rencontres ont permis une construction progressive de la collaboration, générant une relation de confiance et la compréhension de mes intentions de recherche. « La collaboration entre « praticiens » et « chercheurs » est nécessaire pour mener à bien le projet de recherche (...) « les chercheurs sont aussi des praticiens (de la recherche) et les praticiens sont amenés à entrer, au moins temporairement, dans une logique de recherche » (Monceau, 2012). J'ai été amenée ainsi à rencontrer une des responsables du pôle jeunesse et services une seconde fois, avant de pouvoir intervenir dans son service. Ce temps de régulation était nécessaire : elle m'a exprimé sa crainte d'une intervention redondante avec le dispositif d'analyse de la pratique. La démarche était obligatoire pour l'ensemble du personnel. L'ensemble des salariés des deux pôles (interventions sociales et jeunesse/services) ont été répartis en plusieurs groupes. Les agents du centre d'hébergement ont été désolidarisés de ceux-ci. De fait, la volonté de participer des salariés à la démarche que je proposai s'est avérée, très différente d'un service à l'autre. Les plus récalcitrants étant ceux du pôle d'intervention sociale repérée comme en grande souffrance par leurs responsables hiérarchiques. Les premiers entretiens révèlent l'hétérogénéité des vécus au travail (du bienheureux au malheureux) et leurs attentes différentes concernant une transformation possible de leurs conditions de travail.

Je n'ai jamais été engagée dans une activité de conseil et je l'ai précisé à l'ensemble du public cible afin d'éviter toutes fausses interprétations. Initialement je m'intéressai plus à l'origine de la souffrance au travail qu'au fait d'impulser une démarche réflexive collective permettant d'envisager d'inter agir sur ces effets. La démarche se bâtie progressivement avec le public cible. Leur engagement au fil de la méthode employée a généré l'idée d'une prise en charge collective d'un changement possible au sein de la structure ; le chercheur devient un tiers entre le professionnel et la question qu'il interroge.

### **Le travail conjoint : apprentissage mutuel entre le public cible et le chercheur**

L'enjeu de mon dispositif méthodologique a été de développer progressivement un espace d'analyse débouchant sur l'action concrète, et en favorisant, analysant, valorisant l'action collective. Il s'agit donc à la fois de créer un espace coopératif d'échange de savoirs et d'analyser en quoi ce dispositif interroge lui-même les dynamiques institutionnelles. Nous nous situons dans un espace réflexif où chercheur et public se retrouvent mêlés sur le lieu de travail. Ce n'est pas tant l'implication des professionnels dans leur rapport au travail quotidien qui m'intéresse que de comprendre avec eux la force d'inertie ou au contraire la force d'énergie qui les amène à se positionner et à vivre autrement leur quotidien.

J'ai donc débuté mon travail par des entretiens individuels avec les chefs de service, exception faite du responsable du pôle urgence sociale pour des raisons de calendrier. Puis j'ai entamé mes entretiens individuels avec le public cible. Le pré requis de départ est la libre adhésion à la démarche. Les entretiens sont donc fondés sur le volontariat. J'ai délibérément fait le choix de mener les entretiens individuels in situ afin de m'immerger, d'observer leur quotidien. A ce jour, le travail d'investigation individuel est terminé sur les deux premiers pôles. J'ai rencontré 12 salariés sur 14. Un salarié n'a pas souhaité me rencontrer sur le site de l'accueil d'urgence. L'autre, sur le second pôle était en arrêt maladie au moment de ma phase d'entretiens.

La méthode couplant des entretiens individuels semi directifs orientés en partie sur du récit de vie (Bertaux, 1997) et les entretiens collectifs m'est apparue fondamentale tant au niveau du recueil de données qu'au niveau de son impact sur la mobilisation des personnes, permettant le passage de la mobilisation individuelle à l'implication collective. J'ai donc posé les trois mêmes séries de questions, que j'ai reprises lors des entretiens collectifs :

- J'aimerais que vous me racontiez votre parcours professionnel. Aujourd'hui comment en parleriez-vous et comment vivez-vous votre expérience ?
- Comment définiriez-vous le travail ? Et quelle place lui donnez-vous dans votre vie ?
- Comment vous positionnez-vous face à des décisions professionnelles avec lesquelles vous êtes en désaccord ?

Il s'agit ici de renforcer la confiance en l'intervenant et d'avoir ainsi une perception très précise du vécu des sujets. « Les ressorts biographiques appellent à la subjectivité et à se mêler à et de la vie des autres, c'est une force de se sentir autorisé à se mêler et de s'en mêler » (Bertaux,1997). Ainsi au fil de mes allers-venues au sein des pôles d'accueil investigués, les attitudes d'abord suspicieuses ont évolué vers des modes d'échanges plus cordiaux « Content de vous voir », « Voulez-vous un café ? ».....

Les espaces deviennent eux-mêmes producteurs de savoirs au sein même de mon immersion dans l'institution. Ainsi, je passe les entretiens semi directifs assise sur le canapé lit des gardiens dans le bureau d'accueil de l'hébergement d'urgence. Je suis au cœur même de l'activité quotidienne pendant plusieurs soirées, en immersion pendant quelques heures dans leur espace de vie professionnelle. L'enquête de terrain via les entretiens m'amène au cœur du dispositif d'accueil, entre les appels du 115 qui ponctuent l'échange, les allers retours du gardien entre la fenêtre et le bureau, lorsque la sonnerie du portail annonce l'entrée d'un résident ; le tout ponctué par des entrées de l'autre gardien venant chercher un nécessaire à toilette, ou des draps pour l'accueil d'un nouveau venu ; le bruit en cuisine, où s'active le gardien pour préparer le repas du soir, les rires, les paroles fortes, les murmures des autres résidents dans l'escalier ou encore dans la salle de vie....Ce ballet incessant me positionne donc au cœur de l'espace de travail et me permet d'appréhender le fonctionnement interne ; d'observer des situations concrètes, tandis que les gardiens imperturbablement continuent de me livrer leur expérience dans la nuit qui s'avance.

Les entretiens menés ainsi, mettent en mouvement ces trois fonctions essentielles (Bertaux, 1997). La fonction exploratoire m'ouvre l'accès au terrain et me permet de m'immerger dans l'espace de vie professionnelle. Il me permet aussi de désapprendre le terrain, car il ne faut pas oublier que j'étais gestionnaire d'un centre d'hébergement lorsque j'étais directrice de CCAS. La fonction explicative me permet de saisir la signification véritable des actes posés, des implications de chacun, au-delà de l'entretien lui-même. La fonction expressive de l'entretien me permet aussi de canaliser mon attention sur le contenu et de m'y tenir, il m'impose et me pose un cadre de compréhension.

Je suis donc en situation d'enquêter sur un fragment de réalité, d'essayer de comprendre le fonctionnement interne et d'aller vers des descriptions concrètes et d'en extraire des expériences de vie. L'entretien me permet autant de recueillir des données que d'engager une relation de confiance. Il participe à la création d'un lien collaboratif entre le chercheur et le praticien. Ainsi les gardiens du centre d'hébergement apprécient explicitement ma présence sur site afin de passer des entretiens « y-en n a pas beaucoup qui ose venir nous voir ici ! » mentionnera ainsi un gardien.

Les entretiens collectifs de restitution me permettent de poursuivre l'exploration, en reprenant les questions de la grille des entretiens individuels. Le temps collectif a débuté début avril 2013. Je recherche ici à favoriser la dynamique de groupe et la valeur ajoutée de la

production de savoir(s) à plusieurs. L'entretien collectif a pour objectif d'aller au-delà d'une simple addition d'opinions individuelles (Grawitz, 1981). Je recherche l'interaction entre les individus afin de favoriser une mise en évidence des habitudes de travail. Ils me servent donc particulièrement ici à poursuivre la compréhension des entretiens individuels en partant de l'analyse classique qui consiste à saisir les traits communs au récit. Je mets au travail trois entrées :

- La référence avec la réalité historique ; à savoir le vécu, la situation objective, la manière de les vivre
- Le signifié : c'est-à-dire le retour du sujet et donc sa manière propre et subjective à s'emparer de son histoire individuellement puis collectivement
- Et de mesurer ce que l'on nomme la « zone blanche », les écarts, la négativité des discours

Ces éléments influenceront sur la nature de savoirs obtenus, sur les nouvelles connaissances et leurs natures.

A partir de cette seconde phase collective, on entre véritablement dans ce que je nommerai la recherche-action, mais qui existe uniquement par la phase préalable d'immersion du chercheur et des entretiens individuels. Lors de mon 4<sup>ème</sup> entretien je livre spontanément à l'un des gardiens une idée furtive : « auriez-vous envie de partager l'expérience que vous me livrez aux collègues des autres pôles d'accueil de la ville ? » Il est « emballé » par l'idée. Quelques jours après je même un entretien similaire, mais cette fois avec son chef de service qui me livre l'idée suivante : « j'envisage de faire rencontrer mes collègues de l'urgence avec les autres collègues des pôles ». S'agit-il d'une coïncidence ? Peu m'importe, l'idée a germé. On entre dans une phase différente. On peut parler d'une amorce de transformations sociales sur cette structure, où jusqu'à présent aucun des services ne s'étaient jamais rencontrés. Les agents d'accueil d'urgence du centre d'hébergement sont ainsi méconnus des autres pôles d'accueil alors que les plus anciens interviennent sur la structure depuis près de 15 ans.

### **Le cadre éthique, négocié et accepté par les acteurs en présence.**

La proximité de l'objet de recherche ne nous rend pas forcément intelligent, d'où une mise à distance plus difficile qui s'opère pour le chercheur afin de redécouvrir autrement le système dans lequel il a été pris. Toutefois, le temps participe à l'affaire. D'abord je ne suis plus en situation d'attaché territorial depuis plus de trois ans, d'autre part mon contexte professionnel de formatrice m'empêche d'être présente aussi souvent que je le voudrais sur le terrain de recherche et je ne peux pas non plus traiter les entretiens dans l'immédiateté. Le travail différé m'oblige à décanter les éléments perçus, connus parfois, vécus ailleurs. Ainsi cet état de non précipitation est largement suggéré, pour ne pas dire obligé (Beaud, 1998).

De plus, la recherche action repose sur l'idée de coopération. Selon Kurt Lewin, le même esprit de coopération doit dominer dans les relations entre les institutions qui heureusement s'engagent dans le domaine (Liu 1997). C'est ainsi que mon intervention a été formalisée par une convention de stage validant ma recherche. Elle pose le cadre éthique de la démarche engagée. Un contrat moral verbal est passé avec chaque personne volontairement engagée dans la démarche précisant le respect et la non divulgation de propos personnels.

En conclusion la démarche en recherche-action n'a pas été explicitement nommée dans le cadre de l'intervention et la demande de l'institution en matière de transformations sociale n'a jamais été explicite. En ce sens, elle s'éloigne quelque peu d'un dispositif pensé avec les

acteurs, dès sa mise en œuvre. C'est la démarche de recherche engagée qui génère ces « effets secondaires ». Ce sont ces effets qui m'ont amené à m'interroger davantage sur le sens produit par le dispositif de recherche. Ils démontrent ma posture de chercheur que je qualifierais en recherche-action. L'objet de recherche sur la souffrance au travail ne devient progressivement plus qu'un moyen pour observer l'importance des modes collaboratifs au sein d'un service tant pour agir sur les logiques collectives de « travail qu'ensemble » que sur l'apport de connaissances pour le chercheur et les praticiens.

## BIBLIOGRAPHIE

Bertaux, Daniel (1997), *Les récits de vie*. Paris : Nathan Université

Monceau, Gilles (2012), « Socio-clinique institutionnelle des pratiques militantes de l'Education populaire en France : le cas du soutien à la parentalité » dans Bourassa, Bruno et Boudjaoui, Mehdi. (dir), *Des recherches collaboratives en sciences humaines et sociales (SHS), enjeux, modalités et limites*. Quebec: PUL

Grawitz, Madeleine (1981), *Méthodes des sciences sociales*. Paris : Dalloz

Guillier, Danièle (2005) « L'analyse institutionnelle des pratiques professionnelles » dans *Les cahiers de l'actif*-n°344/345

Lourau, René (), *La clé des champs*. Paris :Anthropos

Liu, Michel. (1997), *Fondements et pratiques de la recherche-action*. Paris: L'Harmattan

Savoie, Antoine (2003), « Analyse institutionnelle et recherches socio-historiques :Quelles compatibilité ? » dans *Revue internationale de recherches et de synthèse en sciences sociales*. Paris : L'Harmattan n°147-148

Weber, Florence et Beaud, Stéphane (1998), *Guide de l'enquête de terrain*. Paris : La découverte