

TRANSFORMER LE TRAVAIL DANS UNE ORGANISATION BUREAUCRATIQUE ? L'EXEMPLE D'UNE INTERVENTION DANS LE SERVICE DE LA PROPRETÉ D'UNE COLLECTIVITÉ TERRITORIALE

Amélie Sandoval et Katia Kostulski

Centre de recherche sur le travail et le développement, Cnam

Lors d'une intervention dans un milieu professionnel, les voies de transformation du travail renseignent sur les difficultés et tensions qui traversent les organisations, et notamment sur leur disponibilité à autoriser l'initiative, le changement, l'innovation et l'engagement. Dans cet article, nous interrogerons ainsi le fonctionnement d'un service municipal de la propreté, et la difficulté à y développer des alternatives organisationnelles, en nous appuyant sur les obstacles, les réussites et les échecs que nous y avons rencontrés au cours d'une intervention-recherche en clinique de l'activité.

Mots-clés: intervention, transformation du travail, propreté, organisation bureaucratique.

De 2014 à 2017, nous sommes intervenues dans le service de la propreté d'une collectivité territoriale. Cette intervention-recherche a été l'occasion de transformations du travail des professionnels concernés et de l'organisation, avec des résultats en demi-teintes. Nous revenons ici sur l'expérience réalisée, et interrogeons, au-delà de l'action conduite dans l'intervention, ce type d'organisation bureaucratique et sa capacité à supporter les transformations engagées.

— 1. UNE INTERVENTION DANS UN SERVICE MUNICIPAL DE LA PROPRETÉ

1.1 Le contexte

Cette intervention s'inscrit dans le cadre théorique et méthodologique de la clinique de l'activité (Clot, 2004, 2008). Elle fait suite à une commande qui porte initialement sur l'absentéisme des éboueurs. Cet absentéisme, de l'ordre de 12 %, est très élevé depuis plus d'une décennie¹, et pose des problèmes très concrets d'organisation du travail. Le service entend s'attaquer aux absences dites « compressibles », c'est-à-dire celles sur lesquelles « on peut espérer agir » (Rousseau, 2009 : p.19)². Il souhaite pour cela travailler avec les encadrants de premier niveau des éboueurs, les chefs d'équipe, en faisant l'hypothèse qu'ils jouent un rôle-clé dans la motivation de ceux-ci « à revenir travailler le lendemain ».

Les premiers mois de l'intervention nous mènent à envisager cette question de l'absentéisme de façon indirecte, en reformulant la commande initiale, pour travailler sur l'activité des chefs d'équipe. Il s'agira de mettre en discussion des difficultés concrètes qu'ils rencontrent dans leur activité, et qui rendent difficile la construction d'un cadre de travail qui favorise l'engagement des éboueurs. La modalité proposée est une co-analyse, avec les chefs d'équipe, d'activités problématiques, puis une mise en discussion de ces analyses entre eux et leurs propres encadrants. L'objectif est de pouvoir construire collectivement les problèmes et leurs solutions dans la ligne hiérarchique, en tenant compte des contraintes des différents niveaux d'encadrement. Ce faisant, il s'agit alors aussi d'expérimenter des formes de travail collectif plus collaboratives que celles que les professionnels disent pratiquer.

L'organisation du service est très verticale, avec 6 échelons entre les éboueurs et la responsable du service. Elle suit une répartition hiérarchisée des tâches, et les différents acteurs disent regretter un manque de concertation et de communication. Les quelques réunions organisées entre les différents niveaux d'encadrement sont en général des réunions d'information, de transmission - ou de rappel - des règles et procédures, dans lesquelles les chefs d'équipe disent ne pas pouvoir parler des vrais problèmes, et leurs supérieurs hiérarchiques regretter le peu de participation active des chefs d'équipe. On s'y tait. Les uns et les autres ne voient pas, dans ces réunions, de réelles possibilités de travailler ensemble.

Dans ce contexte, l'objectif de l'intervention est double : d'une part, il s'agit de trouver des solutions concrètes à des problèmes rencontrés par les chefs d'équipe, et d'améliorer par ricochet la situation des éboueurs ; d'autre part, de le faire en instaurant des modalités collaboratives de travail. Suivant en cela des expériences et analyses récemment menées par différents courants de l'ergonomie et de la psychologie du travail (Barcellini, 2017 ; Bonnefond et Clot, 2018 ; Rouat et Sarnin, 2018), l'intervention cherche, au-delà de la résolution de problèmes circonscrits, à installer des méthodes et des processus de travail susceptibles de perdurer.

1.2 Des analyses de l'activité à la tentative de transformer l'organisation

Dans cette intervention, déployée dans le cadre contractuel d'une Convention industrielle de formation par la recherche (CIFRE), nous avons travaillé avec treize chefs d'équipe, issus de deux secteurs géographiques de la ville, leurs encadrants et des membres de la direction du service. Dans le cadre

¹ Il est notamment élevé en comparaison avec les taux des autres métiers de la collectivité, ou en comparaison avec les taux d'absence d'éboueurs et de ripeurs appartenant à d'autres organisations.

² Ici, les absences dites compressibles sont les congés maladie ordinaires, les accidents du travail et de service, les maladies professionnelles et contractées en service, et les absences injustifiées ou de service fait.

d'observations, de réunions collectives et d'auto-confrontations simples et croisées (Bonnemain et al., 2015; Clot et al., 2000), nous avons plus spécifiquement analysé avec les chefs d'équipe deux catégories d'activité : la transmission et le signalement d'informations depuis le terrain, et le traitement des plaintes émises par les usagers.

Ce travail a permis de révéler, du point de vue des chefs d'équipe, un ensemble de dysfonctionnements qui rendaient ces activités difficiles, problématiques ou impossibles. Ils paraissent confrontés à des buts et des nécessités pas toujours compatibles entre eux, des moyens humains et matériels pas toujours suffisants et adaptés, et des difficultés à faire comprendre les problèmes qu'ils rencontrent. Le manque de réactivité et d'efficacité des interlocuteurs et des procédures est régulièrement pointé, et la qualité du travail réalisé semble souvent en-deçà de ce que les chefs d'équipe voudraient faire ou pensent qu'il faudrait faire. Les analyses donnent ainsi à voir ce sur quoi ils butent, mais aussi la mise à l'épreuve de leur mobilisation et de leur persévérance. Ceci n'est pas sans générer des tensions dans le métier, comme celle de devoir choisir entre « se débrouiller » pour surmonter les obstacles, en cherchant des moyens y compris non prescrits ou interdits pour atteindre leurs objectifs, et « se couvrir » en appliquant strictement les règles prescrites.

Il a notamment été travaillé, sous différents angles, la question des dépôts sauvages, c'est-à-dire des déchets qui sont laissés sur la voie publique, hors container et hors demande de ramassage officiel. Ceux-ci sont signalés par les chefs d'équipe quand, du fait de leur volume ou de leur nature, ils ne peuvent pas être pris en charge par leurs équipes d'éboueurs. Ces dépôts peuvent rester plusieurs jours et s'entasser, malgré des signalements répétés, ce qui a des conséquences à différents niveaux : « Les dépôts entraînent les dépôts » avec des effets d'accumulation ; les éboueurs en charge du secteur ne peuvent pas obtenir un rendu satisfaisant ; les dépôts sauvages font régulièrement l'objet de plaintes des riverains. Si on se centre sur l'atelier en charge de la zone concernée, la difficulté à faire ramasser ces débris particuliers peut avoir un effet démotivant sur les éboueurs comme sur les chefs d'équipe, et donnent aux uns et aux autres le sentiment d'une forme d'impuissance. Les chefs d'équipe peuvent aussi se sentir en difficulté en tant qu'encadrants en ne parvenant pas à répondre à des demandes pourtant légitimes de leur équipe. Dans le cadre de l'intervention, les chefs d'équipe ont analysé et interrogé le circuit de ces signalements, et la façon dont ils pouvaient s'y prendre pour obtenir que ces dépôts soient évacués. Au-delà, ils ont cherché dans le dialogue avec leurs supérieurs hiérarchiques à améliorer la réactivité et l'efficacité du service. Des propositions d'une organisation alternative ont alors été faites, expérimentées puis, pour partie, validées et pérennisées. Elles ont notamment consisté en la construction et/ou la mise en commun d'instruments de *reporting* permettant un suivi du travail effectué plus partagé et plus réaliste. La répartition des tâches entre les différents acteurs a aussi été redéfinie plus efficacement : les chefs d'équipe ont ainsi été déchargés d'une partie du travail administratif lié au traitement des plaintes et au ramassage des encombrants.

Les différents niveaux d'encadrement ont fait l'expérience de nouvelles modalités de dialogue sur le travail, dans lesquelles les chefs d'équipe ont joué un rôle inhabituel. Contrairement à ce qui se faisait, ils n'ont pas seulement été sollicités pour faire « remonter des problèmes », mais ont aussi participé à la formalisation collective de ces problèmes et à leur tentative de résolution. Cette dernière dimension a donné lieu à une forme d'expérimentation à l'intérieur du service du nettoyage : des formats de réunion d'un type nouveau ont été imaginés par les chefs d'équipe, une partie de leurs encadrants et les interve-

nantes, et testés. Dans l'un des deux secteurs géographiques, une grille de suivi des problèmes³ a été mise en place : elle devait être renseignée dans les différentes réunions et constituer une trace des analyses faites par les professionnels, ainsi que des objectifs posés et des délais de résolution envisagés. Chaque problème devait avoir un référent responsable, choisi, non pas du fait de son niveau hiérarchique, mais du fait de sa connaissance de la situation. À terme, les éboueurs devaient être intégrés au circuit expérimenté. L'objectif de cette grille était que les problèmes « ne se perdent pas », d'une réunion à l'autre, d'un interlocuteur à l'autre, et aussi dans le temps.

1.3 La difficile pérennisation des dispositifs et instruments expérimentés

Si un ensemble d'outils sont restés des instruments de travail utilisés par les professionnels, la mise en place de réunions collectives régulières et inter-échelons pour suivre des problèmes de terrain a été plus difficile. Certains chefs d'équipe ont continué à se réunir afin de partager leurs difficultés, esquisser des solutions et tenter de les discuter avec leurs supérieurs hiérarchiques, mais les réunions de travail avec leurs encadrants se sont souvent faites plus rares, jusqu'à totalement cesser dans l'un des deux secteurs de l'intervention. La grille de suivi des problèmes a été utilisée, mais les différents protagonistes ont eu d'importantes difficultés à désigner des référents pour suivre les problèmes. La colonne « délais », qui était primordiale du point de vue des chefs d'équipe, n'était quant à elle jamais renseignée. Ainsi les instruments et cadres qui devaient pouvoir permettre de poursuivre les modes de dialogue expérimentés dans l'intervention ne se sont que rarement et localement seulement incarnés dans des activités réelles dans l'organisation quotidienne du travail.

Se pose alors pour nous la question des effets réels mais limités de l'intervention. Nous pouvons interroger les faiblesses du dispositif et nos choix d'action. Nous n'avons, par exemple, pas réussi à impliquer suffisamment les échelons intermédiaires dans l'intervention. Nous n'avons pas travaillé avec eux sur la façon dont ils pouvaient s'approprier la démarche et prendre en compte les formes de réorganisation du travail, portées par les chefs d'équipes dans le dispositif d'intervention (Caroly et Barcellini, 2013 ; Barcellini, 2017). De façon plus large, nous ne sommes pas parvenues à globaliser l'intervention (Guidou, 2016) : tous les niveaux hiérarchiques ont été mobilisés, mais de façon ponctuelle, ou exceptionnelle pour certains. L'intervention n'a pas été en mesure de déboucher sur une institutionnalisation des modes de débat et de coopération expérimentés qui, si l'on suit Bonnefond et Clot (2018), aurait été nécessaire pour donner du poids, dans les discussions et les arbitrages, aux points de vue et à l'expertise professionnelle des chefs d'équipe sur le travail.

Pour autant, cette réflexivité nécessaire de notre action sur l'intervention, conduite dans nos travaux (Sandoval, 2020), ne permet pas selon nous d'embrasser totalement les entraves aux transformations tentées ici. Les difficultés rencontrées en intervention rendent aussi compte de caractéristiques et de tensions qui traversent le milieu professionnel dans lequel nous intervenons (Kostulski, 2010 ; Kostulski et coll., 2011).

— 2. UNE ORGANISATION BUREAUCRATIQUE DIFFICILE À TRANSFORMER

Ainsi, si on peut interroger l'intervention et ses limites pour comprendre la difficulté à insuffler une dynamique de transformation, on peut aussi interroger les caractéristiques de l'organisation dans laquelle elle s'est déroulée : ses caractéristiques générales liées à son statut de collectivité territoriale ; ses caractéristiques plus particulières comme l'organisation très hiérarchique du service dans lequel

³ Cf. annexe 1 pour le détail de cette grille.

nous sommes intervenues ; ou encore la nature des entraves rencontrées. En effet, dans une organisation du travail qui s'articule autour d'un ensemble de liens de subordination définissant les tâches et les responsabilités de chaque niveau et qui se réfère massivement à des règles et procédures générales pour encadrer le travail, coopérer entre échelons ou entre fonctions et prendre collectivement des initiatives pour résoudre les problèmes constituent une alternative certes tentante mais difficile à mettre en œuvre.

2.1 Un statut particulier

Agents de la fonction publique, les professionnels du service voient leur statut et leur activité encadrés par un ensemble de droits et d'obligations définis par le titre I de la fonction publique⁴. Leurs principaux droits sont la liberté d'opinion, le droit de grève, le droit syndical, le droit de participation aux décisions les concernant (via les instances représentatives), le droit à la formation permanente, la rémunération après service fait, et le droit à la protection. Parmi les obligations, un ensemble relève de la déontologie et de l'éthique du fonctionnaire, comme le secret professionnel, la discrétion professionnelle, l'impartialité, la neutralité, le respect de la laïcité, l'intégrité, la probité, la dignité, l'information du public, ou le devoir de réserve. D'autres, l'obligation de service et l'obligation d'obéissance hiérarchique, viennent affirmer un principe fort de subordination du fonctionnaire :

« Tout fonctionnaire, quel que soit son rang dans la hiérarchie, est responsable de l'exécution des tâches qui lui sont confiées. Il doit se conformer aux instructions de son supérieur hiérarchique, sauf dans le cas où l'ordre donné est manifestement illégal et de nature à compromettre gravement un intérêt public »⁵.

On trouve aussi, dans certains textes encadrant la pratique des agents publics territoriaux et dans des jurisprudences, l'attente d'une forme de « loyauté » du fonctionnaire, aussi bien pendant et hors du temps de service. Croisée avec le principe de subordination, cette attente implique de faire preuve de loyauté dans l'exercice de ses fonctions vis-à-vis des orientations et des décisions prises par l'institution, les supérieurs hiérarchiques et/ou les élus dont on dépend.

Ainsi, hors situation très exceptionnelle (cumulant l'illégalité d'un ordre et sa nature à compromettre de façon grave l'intérêt public), un fonctionnaire doit exécuter les tâches qui lui sont confiées et obéir aux prescriptions, générales et individuelles, orales et écrites. En dehors de ce contexte et des situations particulières dans lesquelles un agent a le droit de désobéir pour se protéger lui-même, la désobéissance est passible de sanctions. Dans un article analysant la question de l'obéissance et de la désobéissance dans la fonction publique, Chauvet (2015) souligne que les fonctionnaires tendent dans les faits à l'obéissance, y compris quand la désobéissance pourrait se justifier sur un plan légal : « L'administration est une organisation structurée dans laquelle l'insubordination n'est guère encouragée ou valorisée : contester l'ordre, c'est prendre des risques » (Chauvet, 2015 : p. 158).

Il y a bien sûr des raisons et contreparties à ces obligations. Le principe hiérarchique et la subordination professionnelle attendue sont aussi une garantie qu'un service public et démocratique soit possible. En effet, si chaque agent exécute à l'identique les consignes impulsées depuis le haut politique de la pyramide hiérarchique, la règle appliquée et le service rendu sont peu ou prou les mêmes

⁴ Loi n°83-634 du 13 juillet 1983 relative aux droits et obligations des professionnelles, renforcée et complétée récemment par la loi n° 2016-483 du 20 avril 2016 relative à la déontologie et aux droits et obligations des fonctionnaires.

⁵ Article 28 de la loi n°83-634.

pour tous, et les orientations et décisions prises relèvent bien d'une autorité politique responsable, issu d'un choix populaire, à laquelle l'administration est subordonnée. Les agents bénéficient aussi, nous l'avons vu, d'un ensemble de droits et de garanties devant les protéger d'un pouvoir hiérarchique qui sortirait de l'« exercice normal ».

Ce statut particulier d'agent de la fonction publique, avec de telles obligations de service et d'obéissance hiérarchique, interroge la possibilité pour les agents de refuser ou de discuter des demandes qui leur paraîtraient inefficaces, voire contre-productives, ou encore de contourner un peu les règles au regard des réalités rencontrées sur le terrain. La question est ancienne (Crozier, 1985; Lochak, 1985) mais toujours actuelle : dans quelle mesure ce cadre statutaire et organisationnel ne bride-t-il pas l'initiative, menant les agents, pour reprendre l'expression utilisée par les professionnels avec lesquels nous avons travaillé, à faire plutôt le choix de « se couvrir », que d'initier des façons de faire qui leur paraîtraient avoir plus de sens et/ou d'efficacité ?

2.2 Le poids de la hiérarchie, des règles et des procédures

Dans le cas de cette intervention, c'est aussi l'organisation très hiérarchisée du service, l'importance des procédures et des réglementations, et les temporalités très longues de certains projets organisationnels que l'on peut interroger. Dans nos analyses, nous avons pu constater que cette organisation générerait une forme de désengagement, notamment parce qu'il était difficile de réinterroger les prescriptions à partir des difficultés réelles rencontrées dans l'activité. Le désengagement relève alors d'une forme de renoncement ou de défense, face à des échecs rencontrés par les professionnels dans leur activité, échecs qui semblent se répéter, et « ne pas remonter » dans la ligne hiérarchique ou « se perdre » dans le service. Dans certains cas, le désengagement peut d'ailleurs constituer une tentative d'action pour faire avancer un problème, se rapprochant d'une forme de grève du zèle (Dejours, 1998) : en s'en tenant scrupuleusement aux règlements et aux consignes prescrites, le travail ne se ferait plus et les objectifs ne seraient plus atteints, ce qui forcerait leurs supérieurs hiérarchiques et le service central à entendre les problèmes et à réagir. Ainsi, l'organisation, ce qu'elle demande, ce qu'elle permet ou empêche, a un effet sur l'engagement des professionnels et nourrit des formes de désengagements individuels et collectifs.

Par ailleurs, dans le cours même de notre intervention, la prise d'initiative n'a pas semblé aller de soi. Au contraire, prendre des initiatives menait parfois les chefs d'équipes à vivre des situations conflictuelles. En portant collectivement les propositions, en rappelant et tenant le cadre de l'intervention, le collectif et nous pouvions défendre la légitimité de leurs propositions, les faire entendre et leur donner des suites concrètes. Mais au quotidien, les chefs d'équipe faisaient parfois la douloureuse expérience d'un rappel vif à des rapports de corps (administratifs) ou de pouvoir, dans lesquels leur parole était soupçonnée d'être avant tout une parole corporatiste, voire syndicaliste. On a ainsi pu leur reprocher de dépasser leur périmètre de responsabilité et de compétences, et en quelque sorte les « remettre à leur place ». Si dans la situation extraordinaire de l'intervention, le cadre a permis d'éviter que les oppositions alors développées ne tournent en conflits visant un chef d'équipe en particulier, on peut aisément imaginer comment une telle initiative, jugée malvenue, peut tourner au conflit interpersonnel et devenir une source de tension dans les situations de travail ordinaires. La démobilitation de certains professionnels est alors potentiellement entretenue par l'expérience répétée des oppositions que l'on rencontre et de l'« intranquillité » dans laquelle on se retrouve, quand on tente d'initier de nouvelles façons de faire. L'organisation semble alors entretenir plutôt une forme de répétition des façons de faire, y compris de celles qui engendrent des difficultés dans la pratique, et ne permettre que difficilement les changements initiés par les professionnels face aux réalités qu'ils rencontrent.

— 3. UNE ORGANISATION « DÉSENGAGEANTE » ?

Certains travaux en sociologie soulignent le fait que les bureaucraties entretiennent le retrait et ne favorisent pas les initiatives et les innovations. Crozier (1985[1963]) décrit ainsi un type d'organisation qui favorise le développement de comportements ritualistes mais aussi de comportements de retrait. Il montre une forme de paradoxe dans les administrations et les systèmes bureaucratiques : la participation des agents est à la fois requise et nécessaire pour faire le travail, mais doit en même temps être limitée aussi bien dans l'intérêt des agents que dans celui de « la chaîne de commandement » qui est forcément remise en cause quand la participation des agents est consciente et volontaire.

Ce type d'organisation mène à une participation « sans responsabilité », « sans engagement » (Crozier, 1985, p.255), que Foli (2008, 2009) souligne à son tour dans son enquête dans cette entreprise bureaucratique qu'elle nomme « la Caisse ». La participation réelle, l'initiative et la critique n'y sont pas encouragées. L'intégration et la socialisation demandent une série de renoncements pour suivre des règles qui à la fois contraignent et protègent les agents :

« Un contrat implicite est passé entre l'entreprise et ses agents : être agent et le rester impliquent de fait une soumission consentie, l'acceptation de la domination au nom de la rationalité légale. Mais l'emploi donne aussi accès à un statut social fondé sur l'appartenance à la Caisse. » (Foli, 2009 : p. 253).

Il n'y a pas d'implication réelle et d'affirmation de soi possible, mais il existe une contrepartie : le statut social des agents et leurs trajectoires sont assurés. Dans cette perspective, le désengagement peut renvoyer à des comportements « adaptés », dans une situation où il faut savoir réguler son engagement : suivre les règles, faire fonctionner le système *a minima*, mais ne pas développer une implication trop forte qui aurait plus de probabilités de rencontrer de l'échec et de la frustration que de la réussite et de la reconnaissance.

Les administrations évoluent et tentent d'adapter leurs modes d'organisation et de production. Elles préconisent des formes d'ajustement, l'initiative et l'engagement de soi y sont sollicités avec une « intensité inédite » (Périlleux, 2001 : p. 48). Mais cette sollicitation est pour le moins ambiguë : elle est à la fois « requise et récusée » (Clot, 2004 : p. 6) par des organisations du travail pénétrées de contradictions et irréalistes. On demande aux salariés de se mobiliser, sans moyens personnels, collectifs et organisationnels suffisants pour le faire, dans des activités de plus en plus complexes et contraintes. Les professionnels s'en trouvent alors rendus à refouler une partie de leur initiative, avec pour conséquence possible « un désengagement, une défection ou un retrait même chez les salariés initialement les plus mobilisés par les modernisations » (Clot, 2004 : p. 69). Les réformes inspirées du *New public management* qui se répandent depuis maintenant plusieurs décennies dans les collectivités paraissent pouvoir entretenir cette ambiguïté quand elles méconnaissent les dimensions du travail effectif (Le Lay et Cortell, 2014). Comme nous avons pu l'observer aussi, ces réformes donnent une place importante aux usagers et mettent en place des priorités, des objectifs de résultat et des indicateurs de suivi, qui contribuent à accroître la pression sur les professionnels quand elles ne prennent pas en compte la réalité de leur travail. Elles créent même parfois des contradictions internes susceptibles d'accentuer le retrait et le désengagement des professionnels et des équipes. Lors de notre intervention, par exemple, le travail du collectif des chefs d'équipe a permis de souligner comment ils devaient faire baisser le nombre de plaintes, malgré des difficultés du type de celle détaillée ci-avant, alors même que de plus en plus de moyens de se plaindre étaient proposés aux usagers (l'ouverture

de la plainte en ligne directe et simplifiée venant s'ajouter aux moyens traditionnels) faisant mécaniquement augmenter le nombre de celles-ci.

— CONCLUSION

Nos analyses interrogent un type d'organisation du travail, dont les cadres d'emploi, les modalités de fonctionnement, les normes et les valeurs, décourageraient les initiatives individuelles et collectives et favoriseraient une forme de retrait des professionnels ou de désengagement (Sandoval, 2020). Initier d'autres façons de faire, tenter de modifier les procédures ou de réélaborer les règles pour les rendre plus opérationnelles sur le terrain, semble difficile, risqué, et coûteux subjectivement. Le service et son organisation cultiveraient plutôt une forme de permanence, de répétition, d'obéissance, plus propice au désengagement qu'à l'engagement des professionnels, et plus propice à la reproduction qu'à la transformation. Au-delà des limites propres des intervenants et de leurs dispositifs d'intervention, ce sont aussi ces caractéristiques qui rendent difficiles les changements organisationnels, dès lors qu'ils s'enracinent non dans des décisions politiques portées par l'administration centrale, mais dans les réalités vécues et analysées par les professionnels dans leur activité réelle et concrète. La transformation n'est alors pas impossible, mais semble nécessiter des dispositifs d'envergure pour travailler des cultures inscrites dans l'institution et dans le métier. Ceci ne va pas de soi. Il s'agit sans doute de pouvoir travailler dans la durée et dans la ligne hiérarchique à des analyses de l'activité et de leurs pré-supposés. Il s'agit aussi de trouver des voies pour faire exister de façon pérenne dans l'organisation la réalité des obstacles rencontrés par les professionnels dans leur activité quotidienne. Du côté des intervenants, l'humilité face à ces organisations - de longue date repérées dans la littérature - s'impose.

— BIBLIOGRAPHIE

- Barcellini, F. (2017), « Intervention Ergonomique Capacitante : bilan des connaissances actuelles et perspectives de développement » in *Activités* [En ligne], 14-2, <https://doi.org/10.4000/activites.3041>
- Bonnefond, J. Y. et Clot, Y. (2018), « Clinique du travail et santé au travail : ouvertures, perspectives et limites », in *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* [En ligne], 20-1, 10.4000/pistes.5538
- Bonnemain, A., Perrot, E., & Kostulski, K. (2015), « Le processus d'observation, son développement et ses effets dans la méthode des auto-confrontations croisées en clinique de l'activité », in *Activités*, 12(2), p. 98-124, <http://www.activites.org/v12n2/v12n2.pdf>
- Chauvet, C. (2015), « *Fonctionnaire, obéir/désobéir* », in *Pouvoirs*, 155(4), p. 149-160. doi:10.3917/pouv.155.0149.
- Caroly, S. et Barcellini, F. (2013), « Le développement de l'activité collective », in P. Falzon (dir.), *Ergonomie constructive* (p. 33-46), Paris : Presses universitaires de France.
- Clot, Y. (2004), *La fonction psychologique du travail (4^e édition corrigée)*, Paris : Presses universitaires de France.
- Clot, Y. (2008), *Travail et pouvoir d'agir*, Paris : Presses universitaires de France.
- Clot, Y., Faiña, D., Fernandez, G. et Scheller, L. (2000), « Entretiens en auto-confrontation croisées : une méthode en clinique de l'activité » in *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* [En ligne], 2-1, 10.4000/pistes.3833
- Crozier, M. (1985), *Le phénomène bureaucratique*, Paris, France : Seuil.
- Dejours, C. (2008), *Travail, usure mentale. Essai de psychopathologie du travail (4^e édition)*, Paris, France : Bayard.
- Foli, O. (2008), *Plaintes, normes et intégration. Le cas d'une organisation bureaucratique, Thèse de doctorat en sociologie*, Université Paris Dauphine.

- Foli, O. (2009), « Émotions et bureaucratie. Frustration intime, paroles de plainte et intégration au milieu » in I. Berrebi-Hoffmann, *Politiques de l'intime. Des utopies sociales d'hier aux mondes du travail d'aujourd'hui* (249-264), Paris : Éditions La Découverte.
- Guidou, N. (2016, juillet), *L'amélioration des dispositifs d'intervention: la question de l'objet et du processus*, Communication présentée au 19^e congrès de l'AIPTLF, Bruxelles, Belgique.
- Kostulski, K. (2010), « Quelles connaissances pour l'action en clinique du travail ? Une contribution à la question des rapports entre les actions de transformation et la production de connaissances en clinique du travail », in Y. Clot et D. Lhuillier (dir.), *Agir en clinique du travail* (p.27-38), Toulouse, France : Érès, p. 27-38.
- Kostulski, K., Clot, Y., Litim, M. et Plateau, S. (2011), « L'horizon incertain de la transformation en clinique de l'activité: une intervention dans le champ de l'éducation surveillée », in *Activités* [En ligne], 8-1, <https://doi.org/10.4000/activites.2456>
- Le Lay, S. et Corteel, D. (2014), « La mise en prescription parisienne de l'idéal de propreté. Quelle méthode? Quels effets? » in *La nouvelle revue du travail* [Online], n° 4.
- Lochak, D. (1985), « Le sens hiérarchique », in R. Draï (dir.), *Psychologie et science administrative*, p. 147-156, Paris : Presses universitaires de France.
- Périlleux, T. (2001), *Les tensions de la flexibilité*, Paris, France : Desclée de Brouwer.
- Rouat, S. et Sarnin, P. (2018), « L'intervention en santé au travail : l'intérêt de l'étude de cas d'intervention », in *Le travail humain*, vol. 81 (4), p. 331-363.
- Rousseau, T. (2009), *L'absentéisme : outils et méthodes pour agir*, Lyon, France : Le Guide/ANACT.
- Sandoval, A. (2020). *Les dynamiques d'engagement et de désengagement au travail*. Contribution à leur conceptualisation en clinique du travail, à partir d'une intervention dans un service public de la propreté, Thèse de doctorat en Psychologie, Cnam - Hesam Université.

Annexe

Problème identifié	Éléments d'analyse Qu'est-ce qui pose problème? À qui? (pb est-il partagé?) Pourquoi? Quelles conséquences sur le travail, les agents...?	Piste d'amélioration/solution	Comment? Réunion inter-secteurs, réunion de secteur, réunion ponctuelle, groupe de travail, échange mail...	Quel délais?	Référent qui suit le problème