

# Les personnels en relation de service : engagement personnel et attentes d'organisation

Pascal Ughetto

► **To cite this version:**

Pascal Ughetto. Les personnels en relation de service : engagement personnel et attentes d'organisation. Vie sociale, ERES 2016, Le service, les services, pp.83-93. <10.3917/vsoc.162.0095>. <hal-01343279>

**HAL Id: hal-01343279**

**<https://hal-enpc.archives-ouvertes.fr/hal-01343279>**

Submitted on 8 Jul 2016

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

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

# Les personnels en relation de service : engagement personnel et attentes d'organisation

Pascal Ughetto

Université Paris-Est, LATTIS

In : *Vie sociale*, n° 14, juin 2016, p. 83-93.

## Introduction

Depuis désormais plus de vingt ans, les organisations – publiques, privées, voire associatives – affichent la préoccupation du service dont elles font bénéficier leurs clients, leurs bénéficiaires ou les usagers divers. Cela passe par une réflexion sur la façon dont l'organisation collective dans son entier porte cette préoccupation, réellement et dans la durée, dans ses principes et dans son fonctionnement, et sur la façon dont, plus individuellement, chacun des membres de l'organisation – en particulier les salariés en contact avec le destinataire du service – traduit dans ses actes professionnels ce souci du service.

Les interactions de service, celles dans lesquelles sont engagés les personnels qui sont en contact quotidien avec les clients ou les usagers, ont fait l'objet de très nombreuses études de la part des chercheurs et tout particulièrement des sociologues. Ceux-ci se sont beaucoup intéressés aux situations d'interaction dans les services dans le courant des années 1990<sup>1</sup>. Ressort de cette littérature un ensemble de résultats, favorisés par l'approche adoptée, qui consiste à observer de très près le travail en train de se faire, à restituer finement le moindre détail de l'activité, des actes, des dialogues et à analyser la façon dont les personnes s'attachent à justifier leurs actions. Il est notamment montré que, dans les actions et interactions ordinaires, les personnes engagent de la réflexivité sur ce qu'elles font. Alors que les postes de travail étudiés – au guichet ou ailleurs – sont souvent considérés comme correspondant à un travail d'exécution pas nécessairement compliqué à effectuer, ces études mettent en évidence toute la compétence qui y est mise pour gérer des situations d'apparence très simple mais qui représenteraient pour le néophyte une réelle source d'embûches. Ces travaux confortent aussi le point de vue amorcé par Michael Lipsky, selon lequel l'action publique est tout autant le produit des actions ordinaires des personnels en contact avec les usagers – qu'il nomme les *street-level bureaucrats* –, les fonctionnaires que l'on croise au coin de la rue ou à un guichet d'administration, que l'effet des seules politiques telles que conçues dans les ministères<sup>2</sup>. Le travail compte, il est un niveau où l'on ne se contente pas d'appliquer, d'exécuter et où l'action ne

---

<sup>1</sup> Voir, pour un aperçu d'ensemble, Isaac Joseph et Gilles Jeannot (coord.), *Métiers du public*, Paris, Editions du CNRS, 1995 ; Jean-Marc Weller, « La modernisation des services publics par l'utilisateur : une revue de la littérature (1986-1996) », *Sociologie du travail*, vol. XL, n° 3/1998, p. 365-392 ; voir également Marianne Cerf et Pierre Falzon (sous la direction), *Situations de service : travailler dans l'interaction*, Paris, PUF, 2005, pour l'ergonomie.

<sup>2</sup> Michael Lipsky, *Street-Level Bureaucracy*, New York, Russell Sage Foundations, 1980.

se résume pas à projeter dans la réalité des principes et des règles bien définies. Des contextes rendent nécessaire d'interpréter (ces contextes eux-mêmes, le problème qu'ils posent, la façon dont la règle devrait s'appliquer), d'improviser des actions, de déployer toute une activité, tout un ensemble d'actions individuelles et de coordination, de mobiliser des artefacts, pour que les choses se fassent. Ce travail n'est donc pas neutre : il n'est pas qu'une projection dans la réalité d'un mode opératoire parfaitement conçu et il est également un passage obligé pour que la tâche se concrétise.

Partant de l'acquis de ces travaux de recherche, l'article cherche à montrer l'importance de l'organisation pour effectuer un travail qui expose réellement les personnels à des dilemmes qui ne trouvent pas nécessairement de solution immédiate malgré une intense activité réflexive et un fort engagement des personnes. Illustrant le propos en se référant au secteur médico-social, qui emploie à la fois des personnels se concevant comme des professionnels et d'autres qui sont aisément considérés comme occupant des postes de faible qualification, il s'agira de montrer que tous sont amenés à se confronter à des situations qui, ordinaires et d'apparence banale, n'en représentent pas moins de réelles possibilités d'achoppement. Alors que les professionnels pourraient être supposés correctement dotés de ressources collectives inscrites dans le professionnalisme, ses règles, des dispositifs comme les ateliers d'échanges de pratiques et tandis que les personnels de faible qualification pourraient être réputés n'avoir rien de particulièrement compliqué à gérer, il s'agit bien de relever le besoin qui leur est commun d'une organisation de l'activité et d'une consolidation de ce qui y concourt. Faute de cela, l'engagement peut déboucher sur de l'épuisement ou de l'usure professionnelle.

### Services et relation de service dans une perspective sociologique

#### *Ce que travailler en relation de service veut dire*

Ce n'est désormais plus une littérature nouvelle que celle qui, très active durant les années 1990, a consisté à s'intéresser aux activités de travail s'effectuant dans les secteurs de service et dans le cadre d'une relation de service. Celle-ci a constitué une approche originale du travail dans une perspective sociologique dans la mesure où elle a été le fait d'auteurs qui ne définissaient pas nécessairement leurs problématiques de recherche comme relevant d'une sociologie du travail et des traditions à l'œuvre dans ce domaine de spécialisation et empruntaient à des sources théoriques souvent étrangères à ce champ. La littérature en question a proposé, dans le même mouvement, un déplacement des lieux d'enquête et un changement de perspective analytique. L'industrie était jusqu'alors l'objet des attentions les plus fortes des sociologues du travail ; s'intéresser aux services et à des activités aussi communes que celles consistant à accueillir, à traiter les demandes des clients ou des administrés au guichet, constituait une réelle rupture. Comment le travail pouvait se trouver à être le lieu de rapports de domination et ce qui se jouait autour de cela constituaient les questions autour desquelles s'organisaient les démarches d'enquête dans les approches les plus classiques de la sociologie du travail. Avec la littérature sur la relation de service, à la différence, ce que travailler veut dire, très concrètement et matériellement, quels problèmes même microscopiques on a à résoudre et comment on se débrouille pour s'en sortir devenaient les interrogations les plus structurantes.

Les services ont, parallèlement, donné lieu à des études attentives aux rapports de domination, par exemple dans le secteur des services à la personne. Mais, à travers la multiplication des

travaux évoqués, empruntant à des courants comme l'interactionnisme et l'ethnométhodologie, appliquant des méthodes ethnographiques ou d'analyse de conversation, se nourrissant des théories de l'action située et de la cognition distribuée, la relation de service prise comme objet de recherche a été le véhicule (ou un parmi d'autres) d'une problématisation du travail comme activité<sup>3</sup> : qu'est-ce que mener à bien un travail à accomplir, s'acquitter d'une tâche, déployer une activité pour faire ce qui est à faire ? Ces questions étaient courantes en ergonomie, en tout cas dans une perspective d'ergonomie de l'activité. Les sociologues étaient classiquement réticents à ces perspectives. Ils se mettaient désormais à les faire leurs.

Travailler en relation de service rend particulièrement visible le fait d'avoir à se confronter à des situations qui, par-delà l'impression de répétition, introduisent régulièrement du non-standard et constituent des épreuves dont la banalité éventuelle n'est absolument pas synonyme de facilité ou d'évidence à les surmonter. C'est à force de confrontation à ces situations et à leur variété que de la familiarité se développe, consistant à ne plus se laisser surprendre par telle demande d'usager échappant au service générique que l'on est supposé lui appliquer, à trouver des solutions pour un problème qui se répète alors que la règle prescrite était supposée parfaitement claire et connue, à anticiper sur des situations critiques pour éviter qu'elles ne se développent effectivement comme telles. C'est ainsi que, même sur des postes réputés peu qualifiés, on peut avoir l'impression de s'être construit du métier, là où les classifications refusent de vous désigner comme un professionnel et où beaucoup d'interlocuteurs – clients, hiérarchie, collègues – considèrent que ces postes ne sont « objectivement » pas compliqués.

Des compétences sont à l'œuvre, qu'il faut vouloir déceler tant elles sont, au premier abord, invisibles et se logent dans des façons de parler aux clients ou aux collègues, de prélever une information des plus simples, d'utiliser à son profit l'espace de travail et les matériels à disposition. Ce sont souvent des choses que celui même qui les pratique appréhende comme n'ayant rien d'exceptionnel, à la portée du premier venu, mises en œuvre dans le reste de la vie et non pas spécialement comme une compétence professionnelle. Et cependant l'analyse serrée de l'activité, la comparaison avec des collègues moins aguerris ou, par exemple, de deux bureaux de poste différents<sup>4</sup> révèle que les intéressés ont ainsi naturalisé ce qui reste bien une compétence absolument pas spontanée.

### *Des enjeux d'organisation de l'activité*

Cette compétence, certaines perspectives de recherche ou des débats entre acteurs, par exemple des relations professionnelles, ont souvent pu la décrire comme faisant l'objet d'opérations délibérées d'invisibilisation (on retrouve ici la perspective de la domination et une thèse fréquemment soutenue par les analyses en termes de genre consacrées aux services à la personne). A l'opposé, il a pu être considéré qu'il s'agissait surtout d'objectiver les savoir-être ou la compétence relationnelle qu'exigeaient des situations de service. Ce que le courant de recherche évoqué ici a prétendu montrer est cependant difficile à traduire ainsi.

---

<sup>3</sup> Voir Pascal Ughetto, « Subjectivité et travail : pour une sociologie de l'activité », *Education permanente*, n° 184, sept. 2010, p. 137-148, et « L'enjeu paradigmatique de la relation de service au sein de la sociologie du travail », *Nouvelle Revue du travail*, vol. 1, n° 2, 2012.

<sup>4</sup> Cf. Sandrine Caroly et Yves Clot, « Du travail collectif au collectif de travail : développer des stratégies d'expérience », *Formation Emploi*, n° 88, 2004, p. 43-54.

Premièrement, il demande surtout d'observer les situations affrontées, qui opposent aux personnels des difficultés qui se donnent à voir dans une apparente « naturalité » ou évidence. La répétition des épreuves, l'obligation d'apprendre à y faire face, amènent les intéressés eux-mêmes à construire ces situations sur le mode de l'évidence, finissant ainsi par rendre invisibles toute les actions entreprises et toute la compétence engagée. Dans la vie quotidienne, du reste, chacun d'entre nous ne mesure pas toute la compétence qu'il engage dans des situations ordinaires, par exemple pour se faire comprendre d'autrui dans une conversation et s'accorder avec lui ; pourtant, l'ethnométhodologie montre à quel point la conversation ne suit un cours permettant qu'il en soit ainsi qu'au prix de la mobilisation de nombreuses capacités. Le travail, à son tour, est lui-même constitué de scènes où il n'est pas besoin d'un employeur décidé à exercer la domination pour que des compétences soient engagées et cependant occultées. Les relations de service sont beaucoup tissées de processus de ce type et elles posent la question de l'« équipement » sur lequel les acteurs peuvent s'appuyer pour augmenter leur capacité à faire.

Deuxièmement, les efforts entrepris par les gestionnaires d'entreprises pour identifier, voire objectiver dans des référentiels, des compétences de type savoir-être reposent sur une représentation du travail où l'interaction de service devrait essentiellement son succès au fait d'avoir importé de sa psychologie personnelle ou de ses habitudes hors travail, un « sens du contact », un esprit positivement tourné vers le client, etc. Les travaux évoqués suggèrent que, en réalité, la compétence mobilisée est tout autant faite de la capacité à faire usage des ressources à disposition (un écran d'ordinateur, une instruction, une petite remarque avisée du collègue, etc.). Contribuer au succès de l'interaction prend appui à part égale sur la maîtrise de la composante la plus technique de la prestation, sur la gestion de la demande du client pour l'accorder du mieux possible avec le service qu'il est possible de lui rendre et sur la connaissance de ce qui, dans l'organisation, peut faire ressource<sup>5</sup>. L'activité efficace a donc ses conditions matérielles et humaines, elle pose la question des moyens mis à disposition.

Par conséquent, tout à la fois, l'action est engagée personnellement (c'est à un guichetier précis que le client s'adresse et c'est lui qui subit l'épreuve) et les connaissances et ressources sont celles de cet individu mais inscrites collectivement (dans un espace de travail qui lui permet ou non de jeter un coup d'œil à son collègue sur le poste voisin pour guetter un geste d'assentiment à ce qui est entrepris ou le conseil de procéder autrement, dans un collectif qui a accumulé beaucoup ou peu d'expérience et se transmet plus ou moins des règles). Bref, la capacité à faire face aux situations doit énormément aux ressources qu'apporte, plus ou moins, l'environnement humain et artefactuel dans lequel les personnes opèrent. Tout l'enjeu est que cet environnement équipe leur activité, qu'il confère à celle-ci de l'organisation. Sans quoi elles peuvent être dépassées par des problèmes faussement simples.

### Dans le médico-social, des politiques et des personnels à l'épreuve des situations ordinaires

Le secteur médico-social comprend des structures, souvent associatives, qui s'adressent à des adultes, des adolescents ou des enfants handicapés ou en difficulté ou des personnes vieillissantes, en combinant une prise en charge de la dimension médicale du problème de ces

---

<sup>5</sup> Cf. Marie-Christine Combes, « La compétence relationnelle : une question d'organisation », *Travail et emploi*, n° 92, oct. 2002, p. 5-18.

personnes et un accompagnement social<sup>6</sup>. L'activité se fait au sein de structures d'hébergement, de soin, de travail adapté, ou au domicile des personnes. Les personnels employés exercent donc, soit en établissement, soit au domicile. Ils ont connu, ces dernières années, des évolutions de leur travail situées à la confluence de multiples facteurs : les personnels ont à faire face aux implications du vieillissement des personnes prises en charge, à se confronter à des proportions plus importantes de personnes schizophrènes tandis que régresse la part des personnes trisomiques, aux effets sur les tâches, les effectifs et l'organisation du travail des instruments comptables de calcul des subventions, etc. Ces évolutions ont considérablement affecté les métiers, les pratiques professionnelles instituées, les conditions de réalisation des activités, créant des sentiments d'intensification du travail, une plus grande difficulté à attribuer du sens aux situations de travail, l'impression d'une plus grande fatigue voire usure, ou encore la diffusion de conflits ou de tensions éventuellement qualifiables de risques psychosociaux. La thèse peut être défendue que, précisément, ces constats s'éclairent davantageusement en adoptant la perspective théorique évoquée dans cet article et en posant le problème du besoin d'organisation.

*Travailler en relation de service, réconcilier les principes des politiques et la réalité des situations pratiques.*

Le secteur est fortement encadré par la réglementation et par des objectifs et dispositions de politiques publiques. La loi 2002-2 rénovant l'action sociale et médico-sociale impose notamment aux établissements « une prise en charge et un accompagnement individualisé de qualité favorisant son développement, son autonomie et son insertion, adaptés à son âge et à ses besoins, respectant son consentement éclairé qui doit systématiquement être recherché lorsque la personne est apte à exprimer sa volonté et à participer à la décision. A défaut, le consentement de son représentant légal doit être recherché (...). »

L'intention du législateur, en affirmant ce principe de recherche systématique de l'autonomie des personnes, se comprend aisément : il s'agit de rééquilibrer une relation médico-sociale dans laquelle ces personnes se voient éventuellement trop facilement privées de toute expression de leur volonté dès lors que leur fragilité, diagnostiquée comme nécessitant de les prendre en charge, conduit à oublier qu'elles demeurent des personnes dotées d'une dignité humaine. Mais les réalités du travail sont une occasion fréquente de se mesurer à l'écart possible avec des contextes observables et des situations pratiques. Par exemple, le travail consiste à faire chaque jour avec des résidents en établissements dans certains cas lourdement handicapés, pour lesquels échafauder un projet autour de l'autonomie a très peu à voir avec la réalité avec laquelle on compose. Certaines personnes sont à ce point handicapées qu'elles n'entretiennent pas d'interactions dans lesquelles elles tiendraient, au moins quelques secondes, des échanges de regards et de paroles au cours desquelles on pourrait leur faire dire ce qu'elles désirent ou préfèrent. Certaines ont des pathologies dont on sait qu'elles ne permettent d'espérer aucun progrès, même léger, dans l'autonomie (prise de repas...). C'est par ailleurs, dans les faits, un

---

<sup>6</sup> J'utilise dans cette partie des matériaux d'enquête collectés, sous ma direction et celle de G. Jeannot, au bénéfice de la mutuelle Chorum par Etienne Antelme dans le cadre d'entretiens effectués auprès de personnels de maisons d'accueil spécialisées, de services d'accompagnement à la vie sociale et de services d'accompagnement médico-social pour adultes handicapés.

terrain souvent disputé avec les familles, comme l'illustre cette aide-médico-psychologique (AMP) en maison d'accueil spécialisée (MAS) :

« En formation, on m'a toujours dit : "le peu d'autonomie que la personne a, vous le laissez faire". Quand c'est nous, on lui dit: "tu vas t'habiller", il va s'habiller. Mais c'est sa maman qui veut pas qu'on le laisse... "il faut l'habiller". »

### *Des dilemmes professionnels à affronter*

Le travail dans le secteur médico-social a ses pénibilités – dont certaines ont tendance à s'accroître –, aussi bien physiques (soulever des personnes peu autonomes physiquement...), que liées à des contraintes temporelles (effectuer des toilettes dans des délais réduits...) ou la soumission à plusieurs sources de prescription, non spontanément accordées entre elles (règles et consignes formelles, attentes, voire exigences, des personnes, sollicitations des familles...). Mais ce qui rend le travail difficile est également l'obligation d'y affronter des dilemmes professionnels qui se logent dans des situations très ordinaires mais sources de complications qui ne trouvent pas de réponse immédiate, notamment parce que peuvent s'y manifester des « conflits de buts »<sup>7</sup>, des arbitrages difficiles à rendre entre différentes finalités. Un exemple est la perplexité de bien des personnels devant le risque de se voir reprocher des actes de maltraitance. Les personnels s'interrogent, individuellement et collectivement sur ce qu'il faut interpréter comme tel, comme cette autre aide médico-psychologique en MAS :

« On se pose la question tous les jours, parce qu'on a une résidente qui crie en permanence : "je mange, je vais me laver, y a quelqu'un, y a quelqu'un?" Alors à un moment donné, on prend sur nous, on dit : "bon !", on lui parle gentiment, on dit: "Tu attends, on s'occupe des résidents qui en ont besoin plus que toi, toi, tu peux rester assise. Attends, on va s'occuper de toi tout à l'heure". Et elle continue à crier, à un moment donné, on dit "ça suffit !". Alors on a l'impression qu'on l'a maltraitée, le fait d'élever la voix. Et parfois elle peut nous frapper, enfin, elle est aveugle, mais elle a tendance à balancer le bras, bah elle peut nous frapper, c'est... y a aussi de la maltraitance là-dedans. Mais bon, on fait attention... »

Le dialogue intérieur est perceptible (et sans doute également, peut-on imaginer, des conversations entre collègues où s'expriment les interrogations des uns et les positions des autres). Le travail repose sur le fait de prendre en charge des personnes qui manquent d'autonomie jusqu'à exercer une contrainte sur elles<sup>8</sup>. Mais les dérives vers des attitudes maltraitantes ont été construites comme un problème public<sup>9</sup> depuis plusieurs années, conduisant les personnels à vouloir se garder du risque d'être qualifiés comme mettant en œuvre de telles pratiques et à souhaiter eux-mêmes se préserver d'un basculement incontrôlé de gestes de contraintes acceptables à des gestes allant au-delà de ce qu'on s'autoriserait personnellement à faire si l'on raisonnait à froid. Mais, au fond, quand peut-on ou doit-on

<sup>7</sup> Caroly et Clot, art. cité.

<sup>8</sup> Voir Isabelle Gernet et Florence Chekroun, « Travail et genèse de la violence : à propos des soins aux personnes âgées », *Travailler*, n°20, 2008/2, p. 41-59 et Lucie Lechevalier Hurard, « Faire face aux comportements perturbants : le travail de contrainte en milieu hospitalier gériatrique », *Sociologie du travail*, vol. 55, 2013, p. 273-301.

<sup>9</sup> Cf. Joseph Gusfield, *La culture des problèmes publics*, 1981, trad. fr., Paris, Economica, 2009, 218 p.

interpréter une attitude comme étant maltraitante ? Peut-on faire autrement que de contraindre ? Jusqu'où et comment s'énerver ou élever la voix est-il acceptable ? Le fait que l'on subisse des coups, d'une personne qui ne le fait pas délibérément, mais qui néanmoins vous assène bel et bien ces coups, est-il quelque chose qui peut expliquer, si ce n'est justifier, d'avoir des moments d'énervement ? La question se pose également dans des structures d'accueil d'enfants en difficulté face à la violence exercée par de jeunes enfants sur des personnels. On accède, dans ces propos tenus en entretien, à l'intensité des dilemmes et à la réflexivité engagée par les personnels, autant qu'à la difficulté de ces derniers à opposer un terme à ces interrogations et doutes dans une réponse satisfaisante et partagée par d'autres. Un autre AMP :

« Des fois, oui, on a l'impression d'être dans la maltraitance, puisque j'ai une autre résidente aussi, des fois, elle est dans le refus, elle veut pas remonter sur l'unité, donc du coup, on est obligé de, limite, négocier avec elle. Parce que comme elle aime bien la nourriture, on lui donne un petit gâteau. On lui dit: "Viens, on va prendre un petit gâteau". J'ai l'impression que c'est de la maltraitance, ça par contre. C'est limite maltraitant. (...)

Q. En quoi, pour vous, c'est maltraitant?

R. Bah, je sais pas, pour moi... Moi, je prends l'exemple d'un animal, un mulet, un âne, on lui donne une carotte pour qu'il avance, c'est à peu près pareil. Donc je trouve ça un peu maltraitant quoi, c'est pas des animaux, on n'a pas forcément ça à faire... (...)

Q. Vous avez l'impression de la corrompre, un peu?

R. Voilà, c'est ça. Des fois, je me sens mal, quand je fais ça, ah ouais. J'essaye... parce que maintenant, quand même, j'ai trouvé une autre solution, elle aime bien la musique. Elle aime bien la musique, donc je prends mon portable, et je lui fais écouter la musique et elle me suit. Donc du coup, j'évite de faire la méthode avec la nourriture, donc là ça marche mieux, avec la musique, je me sens moins maltraitant. »

Cet homme illustre le fait que les exigences ne sont pas uniquement extérieures, des normes hétéronomes auxquelles son travail devrait se plier. La difficulté tient particulièrement au fait que, précisément, il s'agit autant d'impératifs qu'il s'adresse à lui-même, pour se sentir être une personne honorable. Il cherche à pouvoir revendiquer une compétence à tenir des objectifs professionnels passant par le fait d'agir sur des personnes et de le faire dans le respect de leur dignité malgré toute la difficulté, l'absence de solution à portée de main. Il ne se résout pas à se servir de stratagèmes qui ne représentent pas des compromis satisfaisants. Il est en quête de l'astuce qui fonctionne tout en s'accordant avec le respect d'une dignité qu'il interprète comme devant notamment exprimer le fait de ne pas ravalier une personne au rang d'un animal.

### L'attente de réponses du côté de l'organisation

Les personnels portent donc le poids de ces dilemmes autant que des pénibilités plus immédiatement perceptibles. On voit à quel point ils s'y confrontent individuellement et, à l'échelle de l'individu également, déploient de l'énergie pour stabiliser des réponses sur le plan intellectuel et sous la forme de solutions pratiques. Les débats ne sont pas qu'intérieurs mais se



traduisent – plus ou moins souvent, notamment selon les structures – dans des conversations ordinaires des personnels entre eux et des débats plus ou moins explicites, qui parviennent variablement à l'élaboration de réponses collectives, à des échelles également diverses : un accord sur un mode opératoire entre deux collègues travaillant fréquemment en binôme, ou sur un service entier, ou une structure plus largement. Des techniques sont échafaudées au fil du temps, par exemple pour gérer le moment compliqué des repas où doivent se succéder, dans un temps limité, des personnes qui expriment des capacités très distinctes à se conformer à ces impératifs de gestion du flux : on met au point des doctrines et des façons de procéder allant, pour certains, de l'effort pour leur faire faire par eux-mêmes (prendre le repas de façon tout à fait autonome), à, pour d'autres, faire à leur place (faire manger certains) et, pour d'autres encore, faire avec eux<sup>10</sup>.

Dans certains services, les personnels, d'eux-mêmes, se dotent d'outils, par exemple en inventant un tableau pour servir à leur coordination, en se créant des instruments simples (des fiches pouvant être renseignées rapidement...). Mais les entretiens révèlent des attentes à l'égard des directions d'établissements et de la ligne hiérarchique qui confinent à la critique du manque de soutien, d'un manque de clarté ou de stabilité dans les objectifs assignés, d'une insuffisance d'arbitrage entre les consignes des services entre eux, etc. La critique porte également sur le manque de présence des personnels de direction sur les lieux de travail et de connaissance des contraintes de l'activité.

En cela, le secteur médico-social ne fait qu'incarner à son tour les besoins qui s'expriment, plus encore nettement qu'ailleurs, dans les activités en relation de service. Ces besoins naissent d'un constat des tensions de l'activité dans des situations pratiques en apparence très simples mais qui sont ressenties d'autant plus vivement qu'on se heurte aux reproches des personnes bénéficiaires, ou au sentiment de ne pas traiter celles-ci correctement, de faire trop rapidement et de ne pas entretenir des liens sociaux élémentaires passant notamment par le fait de consentir du temps pour échanger, etc. Les contradictions des situations, faites d'objectifs divers à tenir simultanément, tous aussi justifiables les uns que les autres, mais difficiles à satisfaire d'un seul mouvement créent des besoins de régulation de ces contradictions et d'apaisement des tensions qui en résultent. Il n'est pas nécessaire d'imaginer ces contradictions comme suscitées ou entretenues par des autorités malveillantes : les contraintes budgétaires imposées par des pouvoirs publics fortement empreints de préoccupations comptables, les comportements déstabilisants de certains directeurs de structures ne viennent qu'en rajouter dans des situations pratiques de relation de service qui n'attendent pas cela pour se montrer compliquées en elles-mêmes. Il reste que les autorités sont fortement attendues du côté de leur capacité à apporter de l'organisation : pour des activités qui, la plupart du temps, mobilisent fortement les individus et voient se manifester de l'engagement individuel et collectif, le caractère sollicitant de ces activités, le fait qu'elles amènent individus et collectifs à se sentir appelés à endosser des prises de décision plus ou moins lourdes, l'importance est manifeste d'une organisation capable de soulager ces individus et ces collectifs et d'équiper leur action.

Si la relation de service sollicite l'engagement subjectif des personnels et si diverses évolutions conduisent à intensifier les tensions ressenties dans l'activité – dans le secteur médico-social comme ailleurs –, organiser l'activité est un enjeu des plus vifs pour aider ces personnels à faire

---

<sup>10</sup> Cf. Jérémy Hart, « L'aide médico-sociale : réadapter son activité pour accompagner l'individu », *Activités*, vol. 7, n° 2, oct. 2010, p. 124-141.

face. Individuellement et collectivement, ils construisent beaucoup d'éléments de régulation des difficultés et des tensions, mais la ligne hiérarchique et les directions de structures ont besoin de conforter et amplifier les solutions équipant l'activité des personnels en relation de service.

### Pascal Ughetto

LATTS, université Paris-Est Marne-la-Vallée, 5, boulevard Descartes, Champs-sur-Marne, 77454 Marne-la-Vallée cedex 2

01 60 95 72 47

pascal.ughetto@u-pem.fr

### Résumé

Le travail en relation de service sollicite fortement les compétences et les subjectivités des personnels concernés, qu'ils soient vus comme des professionnels à part entière ou comme de faible qualification, notamment dans le secteur médico-social. La relation de service passe de fait par l'engagement des personnes mais celles-ci ont d'autant plus besoin que de l'organisation soutienne leur action. Dans le domaine médico-social en particulier, l'organisation de l'activité individuelle et collective s'interprète comme une attente des personnes pour les aider à réguler leur engagement.

### Mots clés

Relation de service – service – médico-social – organisation – activité.