



# Surveiller et prévenir la souffrance au travail: tensions et ambiguïtés d'une cellule d'écoute

Romain Juston Morival

## ► To cite this version:

Romain Juston Morival. Surveiller et prévenir la souffrance au travail: tensions et ambiguïtés d'une cellule d'écoute. Connaissance de l'emploi, 2020. halshs-02468472

**HAL Id: halshs-02468472**

**<https://shs.hal.science/halshs-02468472>**

Submitted on 5 Feb 2020

**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.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

# Connaissance de l'emploi

Le 4 pages du Centre d'études de l'emploi et du travail

155 le cnam  
ceet

## SURVEILLER ET PRÉVENIR LA SOUFFRANCE AU TRAVAIL : TENSIONS ET AMBIGUÏTÉS D'UNE CELLULE D'ÉCOUTE

**Romain Juston Morival**

*Maître de conférences en sociologie à l'Université de Rouen Normandie (Laboratoire DySoLab - IRIHS) et associé au Centre de sociologie des organisations (CSO, Sciences Po) et au Cnam-CEET<sup>1</sup>*

La difficile prise en charge de la souffrance au travail génère de nombreuses initiatives visant à en limiter les effets. Parmi les outils mis en place pour rendre visibles et lutter contre les risques dits « psychosociaux », ce numéro de Connaissance de l'emploi se concentre sur une « cellule d'écoute » mise en place au sein d'une collectivité territoriale. Il repose sur des données empiriques issues d'une enquête de terrain effectuée dans le cadre du projet Suripi (Surveillance des risques professionnels particulièrement incertains).

À travers l'étude des différentes tensions qui touchent ce travail d'écoute des maux du travail, il pose la question de ce que peut une ligne téléphonique en matière de prise en charge de la souffrance, et interroge ce que sa mise en place révèle des dynamiques récentes de la santé au travail.

Face à la montée de la problématique de la souffrance au travail<sup>2</sup>, les organisations publiques comme les entreprises privées mettent de plus en plus fréquemment à disposition des salariés des lieux d'écoute. On trouve un indice de l'essor du registre de l'écoute dans l'apparition de divers textes normatifs visant à encadrer sa mise en œuvre<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> L'auteur était post-doctorant au Cnam-CEET en 2018-2019, au moment de la rédaction.

<sup>2</sup> Cf. les enquêtes « Conditions de travail » de la DARES qui intègrent depuis 2013 un volet sur les RPS après que la crise des suicides à France Telecom a suscité en 2011 le rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail (dit rapport Gollac).

<sup>3</sup> Cf. la publication d'une décision du Défenseur des Droits (MLD-2015-151) intitulé « Recommandations générales sur les dispositifs d'alerte professionnelle dans le cadre de l'article 25 de la loi n°2011-333 du 29 mars 2011 », ainsi que par une délibération de la CNIL n° 2017-191 du 22 juin 2017 portant modification de la délibération n° 2005-305 du 8 décembre 2005 portant autorisation unique de traitements automatisés de données à caractère personnel mis en œuvre dans le cadre de dispositifs d'alerte professionnelle (AU-004).

C'est sur une ligne téléphonique de ce type que nous avons enquêté au sein d'une grande administration territoriale, autour de la question de savoir ce que peut un téléphone pour surveiller l'état de santé et prévenir les situations de souffrance au travail de 50 000 agents. Ce dispositif apparaît traversé par une tension centrale entre deux logiques. La première, fondée sur l'écoute, renvoie au cadre de la *prévention des risques*. Chaque appel, par le traitement de la situation relatée et l'orientation de l'agent vers un spécialiste (médecin, psychologue, professionnel du droit), ouvre à une prise en charge individuelle. La seconde renvoie à un impératif de *surveillance de la santé au travail* de nature plus épidémiologique. Cette logique collective opère concrètement par l'agrégation statistique des cas dont il est attendu qu'elle permette de poser un diagnostic sur l'état de santé des différentes composantes de cette administration territoriale. Pointer les tensions entre plusieurs cadres de références aménagés en situation de façon diverse par les

professionnels est une perspective classique en sociologie du travail, en particulier dans les travaux qui se sont attachés à rendre compte des dispositifs d'écoute. Fassin (2004) pointe ainsi, derrière l'hétérogénéité des lieux d'écoute, une tension entre une logique d'assistance et une logique d'encadrement. Bastard *et al.* (2003) envisagent la logique de « justice » telle qu'elle se combine à celle de la « déformalisation » du traitement des conflits (p. 203). Enfin, Chappe (2010) traite de la tension entre la défense d'une cause politique et la nécessaire anticipation de la réaction du juge souverain.

#### Encadré 1

##### OBSERVER DES ÉCOUTES

Pour explorer cette tension entre écoute et surveillance, l'enquête s'est déroulée en trois volets sur deux années (2017 et 2018) : le premier, par entretiens auprès des quatre écoutantes et de leurs différents encadrants (n+1, n+2), a permis de faire la genèse de ce dispositif de surveillance de la santé des travailleurs ; le deuxième, par observation, a permis d'accéder au travail d'écoute, de qualification des faits et d'orientations des cas ; le troisième, entre sociologie quantitative et sociologie de la quantification, porte sur une base de données interne à l'administration reprenant des informations variées sur chaque situation d'appel (n = 4 000), et sur les usages auxquels cette base donne lieu pour poser des diagnostics sur « l'état de santé des agents de la collectivité ». Les lieux et les personnes ont été anonymisés.

Cette enquête a été financée par l'Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail (ANSES), dans le cadre du projet Suripi qui vise à analyser la multiplication des dispositifs de surveillance de la santé des travailleurs exposés à des risques professionnels caractérisés par un important niveau d'incertitude (risques chimiques et risques psychosociaux).

Cette cellule d'écoute poursuit une double finalité : permettre aux agents de la collectivité de « déposer » quelque chose pour limiter l'émergence de situations problématiques et les orienter vers un professionnel spécialisé dans l'une des facettes de la souffrance au travail (souffrance psychologique, addictions, harcèlement et discrimination). De ce point de vue, le travail d'écoute prend sens dans un dispositif de prise en charge dont il ne constitue que le premier maillon. Mais cette approche diachronique ne suffit pas à épuiser les dynamiques à l'œuvre dans une situation d'écoute qui, loin de se réduire à une « course à l'orientation », comporte une grande variété d'éléments.

C'est la raison pour laquelle ce texte envisage les dynamiques qui, dans les situations d'écoute, mettent cette visée d'orientation en tension avec d'autres horizons d'attentes. La tension globale entre prévention et surveillance se décline ainsi en trois ordres de tensions spécifiques — tous relatifs à cet assemblage délicat entre prise en charge des souffrances et qualification des faits —, qui sont successivement explorés dans ce numéro. En les mettant au jour, on montre qu'un dispositif d'écoute opère structurellement au croisement de différentes dynamiques où prévenir les risques professionnels implique indissociablement de surveiller, à travers les conditions de travail et les risques professionnels, les travailleurs eux-mêmes.

## ● Des échanges fluides et systématiques : l'invisibilisation difficile de la trame

Face à des situations d'appel extrêmement diverses, le recours à une trame est utile pour conduire des échanges homogènes. Cette trame — qui est passée au cours de l'enquête d'une version papier à une version informatique —, recouvre différents items. Un premier ensemble de questions vise à réunir un ensemble de renseignements administratifs permettant d'identifier et de suivre l'agent, tout en le rattachant d'emblée à une direction opérationnelle et à un établissement. L'objectif est alors de le situer au sein de cette bureaucratie pour œuvrer, par le biais de l'agrégation des cas, à une surveillance des différents collectifs de travail qui la composent. Un second type d'items est relatif à la qualification des faits par l'écoutante à partir d'éléments relatifs aux « motifs de l'appel » sur la base desquels elle oriente l'appelant vers un professionnel adéquat.

Mais cette exigence de mener les appels de manière systématique entre en contradiction avec la première chose qu'apprennent les écoutantes, à savoir conduire l'échange aussi naturellement que possible, c'est-à-dire sans que la personne au bout du fil ne perçoive la trame qu'elles sont en train de suivre. Cette posture s'apprend, d'autant que les écoutantes n'ont *a priori* aucune formation en la matière. En effet, c'est plutôt sur une *disposition à l'écoute* qu'elles sont recrutées, à la suite, par exemple, d'une reconversion professionnelle pour raison de santé au nom de laquelle elles seraient particulièrement réceptives à l'écoute de maux du travail.

Pour les trois premières écoutantes arrivées à la cellule, l'apprentissage a été à la fois théorique et pratique. Ainsi, Sylvie, la responsable de la cellule, indique qu'« elles ont fait un tour d'horizon. Elles ont eu quelques petites formations aussi sur différentes thématiques, de souffrance au travail, harcèlements et ainsi de suite pour savoir de quoi il s'agit quand même ». Quant au volet pratique, les responsables ont procédé par des mises en situation d'appel afin de leur apprendre « comment on écoute, comment on reformule, comment on accueille la parole, l'émotion ». Arrivée récemment dans le service, Sabrina a été formée par ses collègues, par l'entremise d'une longue phase d'observation des appels. Pendant deux mois, Sabrina a pris des notes qu'elle a mises au propre dans un cahier. On y découvre alors différentes ficelles de l'écoute à mobiliser en situation et un certain nombre de règles à suivre pour inciter l'agent à prendre un rendez-vous. Y figurent également, en rouge, les « éléments de langage » présentés ici comme des « phrases clés<sup>4</sup> ».

Le suivi des écoutantes a permis de saisir qu'avec l'expérience, vient une certaine habileté à ne plus suivre la trame de manière linéaire. Par contraste, les observations d'écoute avec Sabrina ont montré qu'un suivi systématique de la trame occasionnait fréquemment qu'elle coupe la parole à un agent désireux d'entamer l'échange par le récit extensif des raisons de son appel. En effet, Sabrina commence toujours par prendre les informations administratives.

<sup>4</sup> « Les informations ne seront pas divulguées, cela reste confidentiel ; Je vais vous demander quelques renseignements administratifs pour commencer ; Si quelque chose doit être fait, ce sera toujours avec votre accord ».

Or, celles-ci étant très intrusives et nominatives, le surgissement de la trame dans l'interaction individuelle génère parfois un soupçon d'identification possible chez des agents à qui on a dit plus tôt que l'écoute serait absolument confidentielle. Ce problème est à l'inverse habilement détourné par les autres écoutantes qui font varier la forme de l'entretien téléphonique, *i.e.* l'ordre dans lequel remplir la trame, en fonction de ce qu'elles perçoivent de l'échange, et ceci dès les premiers mots de l'agent. « *Un appel, c'est jamais le même* », résume Corine qui distingue deux modes pour remplir la fiche, soit par induction, en laissant l'échange ouvert le plus longtemps possible, soit en le cadrant d'emblée par des questions fermées. « *Je fonctionne selon la personne, je la laisse parler puis je finis en posant les questions qui manquent, ou alors je peux poser une question pour interrompre quelqu'un dont le flux ne s'arrête pas* ».

En définitive, l'enjeu d'une « bonne écoute » est double. Il vise à la fois à endosser les formes d'une interaction téléphonique naturelle et efficace et à épouser les contours de la base de données par des éléments quantifiables. À ces deux postures téléphoniques correspond une ambivalence fondamentale du dispositif d'écoute autour de deux modalités de prise en charge de la souffrance au travail : *le recueil des mots* pour permettre l'orientation des dossiers, et *la mise en chiffres* des cas pour nourrir les bases de données à partir desquelles il est possible de poser un diagnostic collectif sur l'état de santé des agents. Au-delà, une « bonne » écoute est particulièrement difficile à mener du fait de ses finalités plurielles qui commandent à l'écoutante tantôt de se borner à enregistrer des plaintes et tantôt d'endosser un rôle plus actif dans leur formulation.

## ● Ne pas juger mais entendre : l'écoute entre réception passive et accompagnement actif

La deuxième tension spécifique qui traverse toutes les écoutes renvoie aux finalités que les écoutantes attribuent à leur travail. On peut opposer une posture réceptive quant à la parole que les agents entendent « déposer », et une posture plus active qui confère à l'écoutante un rôle moteur dans la formulation des doléances.

À la première posture correspondent des écoutes où la professionnelle s'attache à retranscrire ce qu'on lui dit de la manière la plus neutre possible. L'objectif de l'écoutante est alors de maintenir un flou pour construire son objectivité. Ainsi, il arrive que les agents nomment le harcèlement. L'écoutante reprend alors le terme, mais au titre de verbatim, ce que le cahier de Sabrina présente au chapitre des explicitations des normes relatives à l'écriture des fiches d'appels : « *Toujours rapporter les mots de l'agent. Rapporter les propos des phrases échangées avec des collègues ou des supérieurs* » ; « *Lorsqu'un agent expose son problème, le rapporter avec l'agent dit... L'agent dit se faire harceler* » ; « *Lorsque l'agent se dit injurié, lui demander les mots exacts* ».

L'enjeu poursuivi est celui de la robustesse des éléments recueillis à ce stade de l'écoute, mais aussi la recherche d'une neutralité, comme l'indique plusieurs pages plus loin le cahier à spirales : « *Faire comprendre à l'agent que nous ne sommes pas dans le jugement!!* ». L'enjeu ici n'est alors

pas celui d'une réparation juridique, mais d'une amélioration de la prise en charge, pour orienter l'agent vers le bon professionnel.

Mais parfois, ces termes sont suggérés par les écoutantes, comme dans le cas présenté ci-dessous qui permet d'envisager les façons diverses dont les écoutantes participent à la qualification des affaires en suggérant des termes comme « discrimination » aux agents qui ne formulent pas les choses ainsi *a priori*. Ce sont dans ces séquences de reformulation active, plutôt que d'écoute passive, que réside la place ordinaire du droit dans l'écoute, dans la mesure où l'écoutante participe à la formulation des plaintes, et favorise ainsi un traitement potentiellement judiciaire. C'est le cas d'un appel où, après 2 minutes de récit par l'agent, l'écoutante commente : « *vous avez l'impression qu'il fait de la discrimination ?* » Elle proposera alors une prise en charge par la référente « discrimination ». Le commentaire qui suit l'appel permet de comprendre les visées de la formulation au cours de la conversation du mot « discrimination » par l'écoutante elle-même : à la suite de phrases, quand les agents ne disent pas le mot, elle le propose, d'autant que, selon elle, « *le tapage autour du terme s'accompagne d'une frilosité à prononcer le mot* ».

Cette tension entre écoute passive et reformulation active des doléances révèle alors une autre caractéristique d'une « bonne écoute ». L'enjeu n'est pas d'arrêter une vérité définitive sur un cas, mais, au contraire, de le laisser suffisamment ouvert pour lui donner une capacité à circuler, à avancer plus loin dans le dispositif de prise en charge. Il arrive alors que celui-ci se mue en dispositif d'enquête administrative ou judiciaire, à la faveur d'une procédure de signalement.

## ● La possibilité du signalement : un anonymat relativisé par l'horizon du droit

Le troisième ordre de tension qui traverse le travail d'écoute réside dans la possibilité des procédures de signalement, qui impliquent que l'anonymat des appels soit levé. Le cas suivant en propose une illustration :

*« Mais vous venez de commencer ce matin, faut peut-être voir dans quelques jours sur la durée. [...] Déjà je vais vous proposer un rendez-vous avec le psychologue pour tout ce qui est problème au travail. Pour le cannabis, je vais si vous voulez vous proposer un RDV avec le Dr L. [...] 3 dans la journée... [elle rit fortement], si ça régule ! Vous verrez ça avec le Dr L ! [rires]. Faut arrêter de réfléchir le soir ! Faut mettre tout en pause ! [...] Vous allez travailler avec le Dr L. sur ça [...] Ça peut que vous faire du bien ».*

De quoi s'agit-il ? Comme souvent, une fois le téléphone raccroché, Corine formule un rapide compte-rendu à sa responsable avec laquelle elle partage son bureau : « *il a été promu adjoint de la structure [dans laquelle il travaille]. Il a commencé ce matin, on lui demande de tout gérer tandis que le directeur ne fait rien. Par ailleurs, il fume du cannabis. 3 quand tout va bien ; 8 à 12 quand ça va pas* » et de conclure : « *Mais il avait l'air d'être bien, même si moi je ne suis pas médecin* ».

À l'écoute de ce compte-rendu, Sylvie, elle, ne rit pas du tout : « *s'il est en présence d'enfants, ça va pas du tout* ». « *Il est pas auprès des enfants, il est dans les bureaux* », précise Corine. « *OK, vous êtes sûre ? Bon, déjà ça me rassure un peu* » dit Sylvie, qui relancera plus tard son inquiétude. « *Là ça me questionne. 8 à 12 joints par jour, ça m'affole. Après d'enfants, je me serais questionné de le signaler ou pas auprès de la hiérarchie [...] Il vient mercredi on peut attendre. Par contre j'essaierai d'en toucher un mot à Tristan [le psychologue qui le recevra] pour le sensibiliser au métier de ce monsieur pour qu'il soit attentif, et pour qu'il questionne un petit peu plus ses fonctions* ».

Ce cas ambigu trouve alors à se résoudre en temporisant, c'est-à-dire en misant sur la séquence ultérieure du dispositif au cours de laquelle le psychologue évaluera, dans le temps de l'entretien, la nécessité d'effectuer ou non un signalement. L'écoute téléphonique fournit alors des premiers indices essentiels à la mise en branle d'un mécanisme d'enquête pouvant venir contredire l'anonymat pourtant garanti lors des écoutes.

Cette éventualité a pris une place de plus en plus importante au terme de la première année de la cellule d'écoute. Dès le départ, il a été prévu que des cas individuels puissent être discutés, avec l'accord des agents, dans une commission *ad hoc* dont l'enjeu est de réfléchir à la possibilité d'une enquête administrative, et combler alors un angle mort de la cellule d'écoute centrée sur le témoignage et le ressenti des agents. L'ouverture de cette commission à des acteurs aux expertises variées, puis à des représentants de l'administration poursuit donc plusieurs visées : prendre une décision ancrée dans une discussion entre professionnels et conférer une légitimité aux décisions qui en découlent.

Ainsi, « *à l'issue de cette réunion, il y a une décision qui est prise et des choses qui sont actées. Et il peut y avoir un signalement à la direction concernée, une enquête administrative de déclenchée, et des sanctions disciplinaires* », synthétise Sylvie. Si ces démarches viennent rompre avec le principe fondamental d'anonymat, c'est, selon les différents protagonistes de la cellule, un moindre mal consenti pour ne pas se faire opposer une non-assistance à personne en danger.

Cette tension entre garantie d'anonymat pour libérer la parole et possibilité de signalement pour protéger les agents et les usagers, révèle particulièrement bien la place du droit dans ce travail d'écoute où l'horizon judiciaire est bien présent, quoique principalement géré en interne. Ainsi, la mise en place de la cellule d'écoute illustre un processus d'endogénéisation du droit, proche de celui auquel ont donné lieu les *internal grievance procedures* étudiées par

L. Edelman *et al.* (1999) dans les entreprises américaines, dans la mesure où l'on peut décrire la cellule d'écoute comme une procédure de traitement des problèmes interne à la collectivité, qui imite partiellement la forme juridique tout en permettant d'éviter d'y recourir.

\*\*\*

Pour conclure, les trois tensions du travail des écoutantes détaillées ici éclairent, plus largement, trois ambivalences fondamentales du recours à l'écoute pour surveiller et prévenir la santé au travail. La contrainte du suivi de la trame révèle que les échanges téléphoniques et les bilans d'activité apparaissent comme deux faces de la surveillance, entre la prise en charge individuelle et le comptage des cas. Les débordements de la posture passive de l'écoute vers un rôle actif dans la formulation des doléances témoignent de la nécessité de faire avancer les cas dans le dispositif de prise en charge tout en laissant les choses suffisamment ouvertes avant d'être saisies par les psychologues. Enfin, la possibilité du signalement constitue un cas limite au cours desquelles les écoutantes contribuent à façonner ce qui apparaît comme légitime ou illégitime de considérer comme un problème de souffrance au travail justifiant l'appel d'un tiers, sinon l'appui sur des qualifications juridiques.

En définitive, ce type de lieu d'écoute constitue un observatoire de la santé au travail, et plus largement, sans doute, des changements organisationnels, sociaux et politiques du monde du travail... Un prolongement possible serait d'aller voir, à l'autre bout du fil, ce que l'écoute des doléances fait à celles et ceux qui les formulent.

## RÉFÉRENCES

**Benoît Bastard, Laura Cardia-Vonèche, Viviane Gonik**, « Judicialisation et déformalisation. Le «Groupe H» et le traitement institutionnel du harcèlement psychologique », *Droit et société*, vol. 53, n° 1, 2003, p. 185-208.

**Vincent-Arnaud Chappe**, « La qualification juridique est-elle soluble dans le militantisme ? Tensions et paradoxes au sein de la permanence juridique d'une association antiraciste », *Droit et société*, vol. 76, n° 3, 2010, p. 543-567.

**Lauren B. Edelman, Christopher Uggen, Howard S. Erlanger**, "The Endogeneity of Legal Regulation: Grievance Procedures as Rational Myth", *American Journal of Sociology*, vol. 105, n° 2, 1999, p. 406-54.

**Didier Fassin (dir.)**, *Des maux indicibles. Sociologie des lieux d'écoute*, Paris, La Découverte, 2004.

**Romain Juston Morival, Anne-Sophie Ginon, Marion del Sol**, « Réflexions sur les offres à dimension préventive développées par les organismes d'assurance en santé », *Droit Social*, vol. 11, 2019, p. 921-927.

Les actualités du Centre d'études de l'emploi et du travail (dernières publications, colloques et séminaires) sont en ligne sur le site : [ceet.cnam.fr](http://ceet.cnam.fr)  
Elles sont également disponibles via la lettre électronique Flash ainsi que les comptes [Twitter @CeetEtudes](https://twitter.com/CeetEtudes) ([www.twitter.com/CeetEtudes](https://www.twitter.com/CeetEtudes)) et [LinkedIn Cnam-CEET](https://www.linkedin.com/showcase/cnam-ceet) ([www.linkedin.com/showcase/cnam-ceet](https://www.linkedin.com/showcase/cnam-ceet)).

## Centre d'études de l'emploi et du travail

29, promenade Michel Simon – 93166 Noisy-le-Grand CEDEX – Téléphone : 01 45 92 68 00 – site : [ceet.cnam.fr](http://ceet.cnam.fr)

Directrice de publication : Christine Erhel - Rédacteur en chef : Bilel Osmane

Mise-en-page : Ad Tatum - Dépôt légal : 1805-066 - Février 2020 - ISSN : 1767-3356