

Quelles conditions d'appropriation syndicale d'une recherche-action sur le travail ?*

Anne LE ROY et Emmanuelle PUISSANT

Une recherche-action syndicale réalisée par le Centre de recherches en économie de Grenoble (Creg) et une union départementale de la CGT a permis d'analyser les effets de l'introduction d'outils numériques de suivi de l'activité sur le travail dans plusieurs services et établissements médico-sociaux, principalement dans le champ du handicap.

Cet article vise à identifier les facteurs ou les conditions d'une appropriation syndicale des résultats de cette recherche-action, dans le sens d'une transformation de l'activité syndicale sur les questions traitées par les recherches. L'objectif est ici de contribuer à la réflexion collective sur les méthodes de ces types de recherches particulières, afin d'en améliorer l'efficacité de l'appropriation syndicale.

A union-oriented action research initiative carried out by the CREG - the Grenoble economic research centre - and a regional union of the CGT - the General Confederation of Labour - has facilitated an analysis of the effects of introducing digital activity tracking tools on the work of several medico-social services and establishments, mainly in the field of disability.

This article seeks to identify the factors or the conditions of union appropriation of the results of this action research initiative, towards a transformation of union activity with regard to the issues covered by the research. The objective here is to contribute to collective consideration of the methods of these types of specific research projects, in order to make trade union appropriation more effective.

* L'article s'appuie sur une recherche-action réalisée dans le cadre de l'Agence d'objectifs de l'Ires pour la CGT (Puissant et al., 2023), en accès libre sur le site de l'Ires : <https://bit.ly/49wh0lf>.

*Anne Le Roy
et Emmanuelle Puissant
sont maîtresses
de conférences
en économie, Université
Grenoble Alpes, Creg.*

Notre article s'inscrit dans une actualité sociale particulière, celle de la prise de conscience collective d'une dégradation et d'une intensification du travail dans le secteur médico-social. De nombreux articles dans les médias et travaux académiques mettent en avant une tendance à la perte de sens ressentie par les salariées dans ces activités¹. Les conséquences de cette perte de sens sont multiples : *burn-out*, *turn-over*, difficultés de recrutement dans ces secteurs.

Le sens du travail revêt une dimension à la fois individuelle et collective : individuelle car la production ou la perte de sens constitue une expérience presque intime des travailleuses², et collective car le travail individuel est encadré et déterminé socialement. En effet, le sens est « encastré dans des institutions », et « les conflits de sens sont profondément politiques » (Dujarier, 2024). Les différentes définitions du sens du travail adoptées par différents auteurs mettent bien en avant cette double dimension individuelle et collective. Dujarier (2024) identifie trois dimensions du sens : « donner une direction à l'action », « produire des significations symboliques » et « produire des sensations ». Elles rejoignent celles identifiées par Landry et Caroly (2024), qui parlent de « trois pôles du sens du travail » : « la direction (pour qui) », « les significations (pour quoi) », « la sensibilité (comment) ». Enfin, Coutrot et Perez (2022) articulent étroitement les dimensions individuelles et sociales, avec l'utilité sociale, la cohérence éthique et la capacité de développement. Ainsi, le sens du travail, socialement encastré et encadré, est bien éprouvé individuellement voire intimement, comme l'attestent les conséquences sur la santé mentale et physique d'une perte de sens. C'est pourquoi notre analyse articulera les ressentis des salariées avec les principales évolutions socio-politiques et organisationnelles dans les activités médico-sociales affectant le sens du travail.

En effet, simultanément à ces transformations structurelles du travail, on note, de manière étroitement liée, une évolution des référentiels politiques entendus comme « l'ensemble de normes ou d'images de référence en fonction desquelles sont définis les critères d'intervention de l'État ainsi que les objectifs de la politique publique considérée » (Muller, 2003:46) ; elle se traduit, dans le cadre du New Public Management (Bezes, Musselin, 2015), par un recours croissant aux outils numériques de suivi de l'activité dans de nombreuses activités de services. C'est dans ce contexte qu'un collectif réunissant salariées, syndicalistes et chercheuses s'est constitué pour construire une recherche-action sur les effets de ces évolutions, accélérées par l'utilisation d'outils numériques de suivi de l'activité, sur les transformations du travail dans le secteur médico-social (Puissant *et al.*, 2023). L'outil numérique au cœur de notre recherche-action syndicale est le dossier unique informatisé (DUI) qui joue le double rôle de suivi des activi-

1. Voir par exemple le colloque pluridisciplinaire organisé au Cnam les 3 et 4 octobre 2024 : « Le "sens du travail" : enjeux psychiques, sociaux et politiques de l'activité ».

2. 82 % des salariés de ce secteur étant des femmes (enquête conditions de travail de la Dares, 2019), nous utiliserons le féminin pour parler de ces salariées.

tés pour les usager-es et leur famille dans le cadre du dossier individualisé des usagers, et de suivi des activités pour les financeurs, dans le cadre de la mise en place d'une future tarification Serafin-PH³ (encadré 1). Plusieurs publications émanant de cette recherche étant dédiés aux principaux résultats (Le Roy, Puissant, 2023), cet article propose un recul réflexif sur l'appropriation syndicale de notre recherche et de ses résultats : quels éléments nous paraissent avoir été appropriés par les salariées syndiquées ? Et par les autres salariées ? Quels éléments, au contraire, nous semblent ne pas avoir été pleinement appropriés, et comment peut-on l'expliquer ? Il s'agit donc de questionner l'appropriation syndicale afin d'identifier ses facteurs ou conditions de possibilité, dans le sens d'une transformation de l'activité syndicale sur les questions traitées par les recherches. L'objectif est ici de contribuer à la réflexion collective sur les méthodes de ces types de recherches particulières, afin d'améliorer l'efficacité de l'appropriation syndicale, lors de futures recherches-actions syndicales, menées par nous ou par d'autres.

Dans cette optique, nous proposons une démarche en trois temps. Il est d'abord nécessaire de prendre le temps d'explicitier notre démarche de recherche-action syndicale, pensée dès le départ comme devant être au service d'une appropriation syndicale la plus large possible (I). À partir de là, nous exposerons les résultats ayant fait l'objet, selon nous, d'une appropriation salariale et syndicale (II). Puis nous identifierons les résultats ayant fait l'objet d'une plus faible appropriation en essayant d'en identifier les raisons (III).

I. Une recherche-action tournée vers l'objectif d'appropriation syndicale

Dès le départ, la recherche a été pensée collectivement et conjointement par les chercheuses et les syndicalistes, en ayant à l'esprit qu'elle devait déboucher sur une appropriation syndicale la plus forte possible (I.1). D'où le choix de mener une recherche-action syndicale (I.2) et d'opter pour une méthode de recherche permettant de nombreux espaces de travail collectif, durant toute la recherche (I.3).

I.1. Un projet co-construit dès l'origine

Cette recherche-action impliquant le Creg et l'union départementale (UD) CGT de l'Isère s'inscrit dans des travaux de recherche visant à comprendre les transformations structurelles du monde du travail. Cette préoccupation scientifique qui est la nôtre depuis longtemps (Le Roy, Puissant, 2023) a rencontré une préoccupation syndicale : mieux comprendre, pour être plus efficace dans l'action syndicale, ces transforma-

3. Serafin-PH, acronyme Service et établissements : réforme pour une adéquation des financements aux parcours des personnes handicapées est un projet destiné à créer un modèle de tarification permettant un financement prenant en compte à la fois les profils des personnes accompagnées et les prestations délivrées (Lemaire *et al.*, 2025).

tions multidimensionnelles du travail. Or cela demande du temps alors même que les « urgences » syndicales en laissent peu pour la réflexion, la compréhension et la prise de recul, dans un contexte de prise de conscience de formes de « *burn-out* militant » (Balazard, Cottin-Marx, 2025) ou d'« épuisement syndical » (Rey, 2023). Pour autant, l'équipe composée de syndicalistes et de chercheuses a choisi d'articuler étroitement recherche et action dès le début. L'objectif n'est pas seulement de réaliser une recherche pour mieux comprendre et expliquer les conséquences des outils sur le travail, mais bien de le faire avec les syndicats concernés, pour que cette étape de compréhension et d'analyse collectives soit une étape d'investissement syndical sur ce champ.

L'origine même du projet est déjà le fruit d'une co-construction puisque l'idée de la recherche-action s'est construite progressivement, au fil de réunions, de temps d'échanges et de travail dans des cadres existants de manière antérieure au démarrage du projet et même à l'émergence de l'idée. C'est le fruit de relations de travail passées, s'inscrivant dans le temps long, du fait d'une proximité d'approches, de valeurs et d'objectifs communs du travail académique et syndical mené par les chercheuses et syndicalistes impliqués : contribuer à son échelle, avec ses méthodes, ses savoir-faire, à la légitimité et au pouvoir des salarié-es nous semble être une condition de la transformation sociale.

Il s'agit là d'une particularité forte qui, par définition, n'est pas reproductible dans d'autres contextes. L'identification de cette singularité de la démarche dès le départ nous invite à être prudentes et à ne pas nous placer dans une perspective de construction de « bonnes pratiques » ou d'« éléments de réussite » pour une appropriation syndicale fructueuse, que l'on pourrait reproduire systématiquement pour d'autres recherches-actions, mais plutôt de prendre conscience et d'identifier les conditions ayant permis une appropriation syndicale de cette recherche-action. Cela nous a notamment permis d'identifier une condition : la confiance et la reconnaissance des différentes formes de légitimité d'expertise, de connaissances et d'actions, entre les mondes académique et syndical. La reconnaissance de ces deux formes de légitimités distinctes et complémentaires est un réel défi qui nécessite une vigilance à chaque étape de la recherche. Pour ne prendre qu'un exemple, la rédaction du rapport final ne pouvait pas, dans cette logique, être exclusivement écrit par les chercheuses de l'équipe. Or cela fut loin d'être une évidence et nous a amenées à relever un double défi : faire accepter cette co-écriture par les financeurs et futurs relecteurs au moment du montage du projet, et la faire vivre en respectant les règles académiques qu'exigent tout rapport de recherche.

Ainsi, l'origine même du projet a été co-construite du fait de cette connaissance et de ce travail collectif antérieur au projet lui-même, sans sollicitation formelle de l'une des parties (scientifique ou syndicale) et dans le respect des besoins de chacun.

1.2. Une recherche-action syndicale pour répondre aux besoins syndicaux

La particularité principale de la recherche-action réside dans la posture qui la sous-tend (Les chercheurs ignorants, 2015 ; Liu, 1991, 1992) : il n'y a pas d'un côté les sachant-es, et de l'autre le terrain que l'on analyse et mobilise, terrain qui « reçoit » à la fin les résultats de la recherche. L'idée est au contraire que la compréhension des phénomènes complexes, comme les logiques à l'œuvre de transformations profondes du travail, nécessite une co-construction à toutes les étapes entre les chercheuses et chercheurs spécialisé-es sur les objets d'étude, et les travailleurs et travailleuses qui connaissent finement leur travail et vivent ses évolutions multiples.

La recherche-action que nous présentons ici est une recherche-action syndicale, dans le sens où son objectif est l'appropriation syndicale des transformations du travail médico-social, en vue de développer des actions syndicales et salariales pour trouver, retrouver, créer des marges de manœuvre sur le travail, ses conditions d'exercice, sa finalité, son sens. Les attentes syndicales étaient multiples, dès le départ, et la co-construction des besoins syndicaux auxquels la recherche-action devait répondre a pris du temps. Nous proposons ici de rendre compte des besoins syndicaux en les regroupant en trois catégories.

Le premier besoin était de permettre aux syndicalistes de créer un espace, organisé et financé dans le cadre de la recherche-action, de respiration et de recul, dans un contexte d'intensification et de perte de sens également dans le travail syndical (Balazard, Cottin-Marx, 2025). En effet, cette recherche-action a été investie dès le départ par les syndicalistes comme constituant un espace pour les aider à mieux comprendre ce qu'il se passe dans leur quotidien au travail, souvent vécu comme un « rouleau compresseur », générant des formes de fatalisme chez les salarié-es, constituant un défi de taille mais souvent décourageant pour les militant-es syndicaux.

Le deuxième besoin était d'aider à construire des outils syndicaux pour permettre aux syndicalistes d'entrer en lien avec les salariées sur ces sujets, de leur expliquer ces évolutions complexes. Plusieurs syndicalistes nous avaient alerté, dès les premières discussions, sur les difficultés des équipes syndicales à être audibles et crédibles auprès des salariées qui ont l'impression que « la CGT voit toujours tout en négatif ».

Enfin, le troisième besoin était celui d'une aide pour mettre en débat ces questions, pour une appropriation syndicale dépassant les personnes participant directement à la recherche-action. L'idée était de construire des outils pour aider à mettre ces questions en débat, à en faire un sujet syndical, à en « irriguer l'orga », et ainsi sortir d'un sentiment que l'on a rencontré chez les syndicalistes avec lequel nous avons travaillé : sentiment d'isolement dans l'organisation syndicale, du fait d'être dans le secteur des

services, dans les associations, secteur fortement féminisé, « loin » du syndicalisme tel qu'il s'est historiquement construit.

L'entrée choisie pour cette recherche-action par son collectif syndical, composé de membres de plusieurs syndicats, étant le travail et ses évolutions, ce sont les outils numériques visant à objectiver le travail qui ont été retenus. Ainsi, sont exclus de cet article les outils numériques d'aide à la relation avec les usager-es (tablettes et icônes pour les personnes ne maîtrisant pas le langage) et les outils technologiques intervenant directement dans la relation avec les personnes accompagnées (élevateurs, télémédecine, etc.). Les résultats portent donc sur un seul type d'outils : les outils numériques de suivi de l'activité et d'objectivation du travail. Plus spécifiquement, nous nous sommes concentrées sur le dossier unique informatisé (DUI ; voir l'encadré).

Quant aux activités étudiées, si la recherche porte sur un ensemble d'activités sociales et médico-sociales se caractérisant par l'importance de la relation d'aide et d'accompagnement (l'aide à domicile, les Ehpad, la protection de l'enfance et le handicap), nous mobilisons ici les entretiens réalisés dans le champ du handicap : c'est donc sur ce champ que se concentre notre article.

1.3. Une recherche pensée au service de l'appropriation syndicale, à chaque étape

La recherche-action étant une co-construction, elle s'inscrit sur un temps nécessairement long reposant sur plusieurs étapes, chacune pensée en fonction de l'objectif d'appropriation syndicale.

Une première rencontre avec chaque syndicat

La construction de notre terrain, dans les différentes associations enquêtées, a été pensée à partir d'une première étape : une rencontre, souvent collective, avec le syndicat identifié à qui nous avons proposé d'intégrer la recherche. Ainsi, dans le champ du handicap, auquel cet article se consacre, la première rencontre a été collective, avec trois personnes du syndicat. L'objectif de cette première rencontre était double : d'une part, présenter la recherche-action et savoir si le syndicat était d'accord pour s'engager dans ce travail commun ; d'autre part, permettre un temps de discussion, selon la méthode de l'entretien exploratoire, pour que l'équipe d'animation de la recherche-action puisse comprendre les enjeux et l'actualité du syndicat et de l'établissement ou service concerné, globalement et sur les outils numériques. En procédant de cette manière, il s'agissait de faciliter l'appropriation syndicale des éléments ainsi réunis.

Encadré - Le dossier unique informatisé (DUI)

Le DUI : de quoi s'agit-il et d'où vient-il ?

Le DUI est un logiciel dédié aux services et aux établissements médico-sociaux. Il centralise toutes les informations administratives, socio-éducatives, médicales et paramédicales de l'utilisateur des secteurs sociaux et médico-sociaux.

Il remplace les anciens dossiers papier imposés par la loi 2002-2 rénovant l'action sociale et médico-sociale pour créer un outil unique, partagé, sécurisé et traçable afin de faciliter la conception, la mise en œuvre et le suivi du plan personnalisé d'accompagnement dans une logique de parcours de santé et de vie, selon la CNSA¹.

Un développement « libre sous contrainte »

Le DUI va être encouragé par les politiques de transformation numérique du secteur et notamment l'action 21 de la feuille de route numérique du Ségur numérique en santé². Ce virage numérique dans les établissements ou services médico-sociaux (ESMS) est soutenu dans une loi dédiée à la transformation du système de santé, la loi n° 2019-774 du 24 juillet 2019.

Si en 2025, il n'y a toujours pas d'obligation pour un établissement d'avoir un DUI, il y a néanmoins des incitations financières avec des objectifs forts contenus dans le programme ESMS numérique lancé et porté par le Ségur de santé. Ce dernier, en finançant que des éditeurs de logiciel « référencés Ségur », introduit et développe des standards à respecter pour les DUI. Les défis de la mise en place résident à la fois dans la protection des données personnelles, dans l'interopérabilité des systèmes existants et dans la formation du personnel.

Le DUI dans l'association enquêtée

L'association enquêtée dans le champ du handicap a participé aux enquêtes de coûts pour la réalisation technique d'une expérimentation sur les structures accueillant des personnes handicapées afin de simuler les impacts du modèle de financement de ces établissements : il s'agit de la réforme pour une adéquation des financements aux parcours des personnes handicapées (Serafin-PH).

C'est donc à l'occasion de la mise en place d'un suivi de l'activité à partir des nomenclatures Serafin que le dossier numérique unique de l'utilisateur a été mis en place sur la base de nomenclatures de l'activité pensée comme une série d'actes (dans le cadre de Serafin-PH).

1. <https://www.cnsa.fr/albums/le>.

2. <https://bit.ly/3NKVAyp>.

Ces premières réunions ont été déterminantes pour la suite, nous permettant de comprendre les préoccupations particulières de chaque syndicat rencontré. Nous avons ainsi pu adapter le champ d'étude en fonction de ce qui avait du sens pour les salariées concernées. Et cela explique notamment le recentrage de notre recherche sur le DUI concernant le champ du handicap.

Des visites de services et des entretiens individuels semi-directifs

L'idée de départ était de réaliser des observations dans les services, accompagnées des syndicalistes. Du fait de la crise sanitaire et des restrictions des visites dans des secteurs caractérisés par la fragilité des personnes usagères des services médico-sociaux, nous avons seulement pu réaliser trois visites. Elles ont été riches d'enseignements car, en plus de nous avoir permis de rencontrer une pluralité d'acteurs et actrices (usager-es, familles, différentes catégories de salariées, directions, etc.), elles nous ont permis de voir le travail, ou plutôt une partie du travail, « en train de se faire » ou « en actes ».

Parallèlement, 29 entretiens individuels semi-directifs ont été menés auprès de salariées, sur la base du volontariat, pour comprendre ce qui fait le sens du travail pour elles, si elles ont l'impression de pouvoir faire du « bon travail », et comprendre également les transformations des conditions d'exercice de leur travail, dont leur utilisation des outils numériques. Ces entretiens ont pour partie été menés par un binôme « chercheuse-syndicaliste », nous permettant d'impliquer autant que possible tous les types d'acteurs impliqués dans cette recherche.

Des journées et demi-journées de travail collectif

Tout au long de la recherche, nous avons organisé des temps de travail collectif. On peut les regrouper *ex post* en cinq catégories selon le périmètre et les origines de ces temps.

D'abord, on a organisé des temps de co-construction de la partie quantitative de la recherche-action. En effet, le souhait d'articuler données quantitatives et qualitatives afin de révéler le vécu des salariées nous a conduits à proposer une démarche de co-construction afin d'éviter une exploitation « venue d'en haut » des données issues de l'enquête Conditions de travail (Dares, Insee). Cela nous a conduit à organiser et à programmer des réunions de travail avec des salariées du secteur médico-social membres du syndicat et intéressées par ce travail collectif.

Ensuite, et c'est la deuxième catégorie, nous avons organisé des temps de mise en discussion des résultats, à différents moments du processus de recherche. Dès le dépôt du projet, nous avons ainsi prévu de réaliser une journée de travail à mi-parcours, pensée et construite non pas comme une journée de restitution, mais bien comme une journée de travail : une étape dans le processus de recherche-action, un temps de confrontation de

nos premiers résultats, laissant la possibilité de réorienter une partie de nos analyses en fonction des échanges.

Nous pouvons identifier une troisième catégorie de journées de travail organisées pour approfondir un axe de la recherche, un axe des résultats, à la demande des syndicalistes. Ainsi, à l'issue de la journée de travail intermédiaire, deux questions ont émergé et ont été intégrées dans nos réflexions : d'une part, les évolutions des formations pouvant expliquer des différences générationnelles et, d'autre part, les évolutions des logiques politiques et administratives. Des entretiens avec des formateurs et formatrices ont alors été menés et une étude sur les évolutions politico-législatives des secteurs médico-sociaux a été menée et fut au cœur d'une journée d'étude organisée avec les syndicalistes.

Un quatrième type de journées de travail a été organisé pour construire collectivement des outils d'appropriation syndicale. Des temps et échanges ont été organisés à plusieurs reprises, durant toute la durée du projet, pour construire des outils d'appropriation syndicale de la démarche et des résultats de la recherche-action, qui seront présentés plus loin. 17 réunions de travail ont eu lieu avec les salariées intéressées par ce travail de co-construction d'outils, parmi celles ayant participé à la recherche-action.

Enfin, et c'est la cinquième et dernière catégorie, le collectif d'animation de la recherche-action a présenté la démarche et les principaux résultats de la recherche dans différents espaces syndicaux pour participer à l'élargissement de l'appropriation syndicale des questions soulevées et traitées. Plusieurs présentations ont été faites lors de commissions exécutives d'unions départementales (UD) de la région, de comités généraux d'UD de la région⁴, au sein du groupe CGT au Conseil économique, social et environnemental régional (Ceser) Aura, dans le cadre d'une journée d'étude sur le sens du travail organisée par le Ceser⁵, devant le Comité régional CGT Aura, à la coordination régionale Santé-Action sociale.

La recherche-action ainsi menée est le fruit d'une co-construction de la recherche, aussi bien dans son processus que dans ses résultats. Cette spécificité pourrait nous conduire à imaginer qu'elle déboucherait automatiquement sur une meilleure appropriation de la démarche, des questions et enjeux soulevés par les différentes parties prenantes. Nos retours d'expérience sont toutefois plus nuancés. En effet, si l'appropriation syndicale de l'identification des freins à la réalisation d'un travail « bien fait » a été plutôt aisée au sein des participant·s direct·es à la recherche (II), celle des outils numériques ainsi que l'appropriation plus large de la démarche par les salarié·es des établissements et services enquêtés n'ayant pas directement participé à la recherche s'avèrent plus difficiles (III).

4. Le 29 septembre 2022 en Isère.

5. Le 30 novembre 2022 à Lyon.

II. Une appropriation syndicale des résultats par les participant·es à la recherche-action

L'investissement des salariées, en majorité mais non exclusivement syndiquées, dans la recherche-action, leur présence en nombre lors de chacune des étapes et leur investissement dans la réalisation des différents outils d'appropriation salariale sont des signaux forts d'une appropriation syndicale réussie à plusieurs égards. Comme nous l'avons explicité plus haut, l'appropriation syndicale se comprend à deux niveaux constituant deux degrés de ce processus d'appropriation.

Le premier niveau d'une appropriation syndicale identifiée passe par une reconnaissance collective et partagée que des sujets constituent des enjeux syndicaux à part entière. L'investissement dans le travail de co-construction des outils (II.1) permet de dégager ce qui nous semble « réussi » du point de vue de la maîtrise des sujets et de la reconnaissance de la légitimité du syndicat pour les travailler.

Quant au deuxième niveau d'appropriation syndicale, il fait référence au fait que les travaux menés collectivement irriguent l'activité syndicale, dans le sens où les sujets travaillés dans le syndicat ont changé avec la recherche. Or, cette dernière a fait émerger deux sujets repris parmi les thèmes et les revendications portées dans les instances notamment⁶ : le premier concerne la définition d'un travail « bien fait » (Clot, 2013) selon les salariées (II.2) ; le second s'intéresse au DUI et notamment dans quelle mesure il représente une menace pour ce travail bien fait (II.3).

II.1. Des outils co-construits d'appropriation syndicale des résultats de la recherche-action

Un résultat important de cette recherche-action réside dans le fait d'avoir réussi à reconnaître collectivement, comme un sujet syndical à part entière, la question des transformations du travail générées ou accélérées par les outils numériques. Un autre consensus s'est ensuivi, celui d'un besoin d'aide, d'outils pour une appropriation syndicale et salariale plus large de ces enjeux. Ainsi, de nombreux temps de travail collectif, dont le périmètre a varié en fonction des types d'outils et de contenus travaillés, ont été organisés et ont donné lieu à la production de plusieurs outils. Les collectifs ayant participé à la réalisation de ces différents outils n'ont pas toujours été les mêmes, mais dans tous les cas, une diversité de profils de salariées y a contribué : des salariées syndiquées

6. Nous nous appuyons ici sur des rencontres avec des salariées ayant participé à la recherche-action qui se sont déroulées une fois la recherche officiellement close. Ce matériau étant constitué de témoignages, nous restons prudentes et ne sommes pas en mesure de démontrer que ces questions vont irriguer le syndicat sur le plus long terme et sous quelle forme. Pour cela, il faudrait, deux ou trois ans après la fin de la recherche, recourir à des focus groupes ou des entretiens semi-directifs pour questionner cette appropriation.

actives, des salariées syndiquées non actives, ainsi qu'une salariée syndiquée dans un autre syndicat, et une salariée non syndiquée.

L'investissement important des participant-es à ces temps de travail de co-construction d'outils, par essence chronophage, nous semble être un signal fort de réussite de l'appropriation syndicale des enjeux. En effet, le fait de pouvoir dégager du temps, dans un contexte où les équipes syndicales n'en ont pas du fait d'une série de facteurs (des militant-es pas assez nombreux et nombreuses pour faire face à la croissance des demandes d'accompagnement et d'aides de la part des salarié-es), est révélateur que les enjeux sont perçus comme majeurs et partie intégrante de l'activité syndicale.

La mise en place d'outils co-construits nous semble révéler une appropriation syndicale réussie : elle atteste d'une reconnaissance collective et partagée que les questions soulevées par la recherche sont des enjeux syndicaux à part entière.

Un « 4 pages »

Au cours des premiers mois de la recherche-action, un besoin a rapidement émergé de nos discussions collectives : le besoin d'un outil pour aider les personnes syndiquées à aller à la rencontre des salariées, pour expliquer les logiques et les transformations profondes à l'œuvre afin de les rendre visibles.

Plusieurs réunions ont été nécessaires pour co-construire la trame du document, puis créer la structure du 4 pages. L'idée était à la fois de montrer aux salariées que les différents secteurs médico-sociaux sont confrontés aux mêmes transformations du travail concret, mais aussi de qualifier et expliciter les logiques profondes à l'œuvre, notamment politiques et législatives. L'objectif ici n'est pas de simplement transmettre une information, mais de produire un outil au service de la discussion, de la mise en débat du travail, et *in fine* de permettre une appropriation par les salariées de toutes ces transformations, des conséquences sur leur travail, et des perspectives pour garder ou retrouver du sens au travail. Cet outil a été conçu pour répondre à un besoin syndical d'aide pour entrer en contact et en communication avec l'ensemble des salariées, dont certaines sont *a priori* réticentes à l'égard de la CGT, ou même des syndicats en général.

Une bande dessinée

Dans le cadre du travail sur le 4 pages, il a été décidé d'élaborer une bande dessinée à destination d'un public large, y compris des salariées d'autres secteurs d'activité, sur ce que vivent celles des secteurs médico-sociaux en termes de perte de sens au travail associé à l'introduction d'outils numériques de suivi de l'activité.

Plusieurs bandes dessinées avaient déjà été réalisées par la CGT, notamment dans le domaine de l'éducation et de la santé, et le souhait a été émis de réaliser également une bande dessinée sur le thème du 4 pages. Le scénario de la BD a été travaillé sur plusieurs réunions, avec les salariées ayant participé à la recherche. Au moment de la rédaction de cet article, il est en cours de finalisation.

Un film « déclinable »

L'équipe de la recherche-action a sollicité le Fil Rouge et Michel Szempruch⁷. Ainsi, à partir de huit entretiens qui se sont déroulés en 2021 et 2022 dans la Drôme, en Isère et en Ardèche, nous avons produit un film documentaire complet, de 50 minutes, intitulé « Des outils numériques contre le travail ? La relation mise à mal dans le médico-social⁸ ».

En plus, deux versions plus courtes ont été réalisées⁹, plus facilement utilisables dans les sphères syndicales pour introduire des discussions sur le sujet lors d'assemblées générales de syndicats, de congrès ou de comités généraux. Les sollicitations syndicales et universitaires se poursuivent en dépit de la fin officielle de la recherche. L'intégration du film dans le cadre d'un module de formation confédéral a été évoquée et est actuellement en discussion. Ce documentaire répond à un besoin syndical autre qu'une aide pour aller à la rencontre des salarié-es. Il s'agit ici d'un besoin d'aide pour poursuivre plus largement le processus d'appropriation syndicale au sein de la CGT de manière territoriale, interprofessionnelle : un besoin d'aide pour « irriguer l'orga de ces questions », pour reprendre les termes d'un syndicaliste participant au collectif d'animation de la recherche-action.

Les contenus de ces différents outils nous semblent aujourd'hui devenus des sujets syndicaux à part entière qui irriguent l'activité syndicale, comme l'attestent plusieurs témoignages recueillis une fois la recherche officiellement terminée, c'est-à-dire après le colloque de clôture. En effet, l'analyse des contenus des outils révèle que les résultats de la recherche ont été compris et réutilisés, comme le montrent les réflexions menées autour du travail bien fait selon les salariées.

7. Cette collaboration fait suite à la réalisation de films, en lien avec les syndicats, sur les transformations du travail, les crises et les maux du monde du travail.

8. Le film documentaire, intitulé « Des outils numériques contre le travail ? La relation mise à mal dans le médico-social » est composé de sept parties. D'abord, une introduction par les animateurs et animatrice du programme pour comprendre les raisons pour lesquelles nous avons lancé cette recherche-action et la méthode utilisée. Ensuite, l'ensemble des extraits d'entretiens réalisés avec les salarié-es a été classé par grandes parties, déterminées collectivement entre l'équipe d'animation de la recherche-action et le réalisateur. Les parties sont : 1. Comment c'était avant ?, 2. L'arrivée des outils numériques, 3. Quels discours ? Quelles justifications ?, 4. Des évolutions dans le travail ?, 5. Les effets dans le quotidien, 6. Ce qui se joue aujourd'hui, 7. Questionnements, perte de sens et résistances.

9. Une de 10 minutes et l'autre de 20 minutes.

II.2. Définition et conditions à réunir pour un « travail bien fait » selon les salariées

Les salariées déclarant ne pas parvenir à bien faire leur travail se disent en manque de temps, peu informées ; en outre, leurs relations de travail et leur accès à des outils numériques sont jugés insuffisants et elles estiment ces derniers inappropriés à l'exercice d'un travail relationnel¹⁰. Ce constat, établi à partir de données quantitatives, est confirmé par l'analyse des entretiens qui révèle que l'arrivée des outils numériques transforme l'environnement de travail, son contenu et son organisation, au point parfois d'empêcher la salariée de bien faire son travail. Et plus généralement, le numérique engendre une transformation du métier et des compétences des intervenants sociaux pouvant aller jusqu'à menacer des valeurs professionnelles (Jacob, Souissi, 2022). La recherche menée avec les syndicalistes nous a permis de révéler la conception du travail « bien fait » selon les salariées, qui se trouve mise en tension par les transformations législatives et organisationnelles, à la fois incarnées et renforcées par l'introduction des outils numériques de suivi de l'activité comme le DUI. Les outils numériques ont été identifiés et analysés comme accélérant et renforçant des évolutions politiques et organisationnelles en cours depuis la fin des années 1990 (pour des éléments plus développés sur les résultats de la recherche en tant que tels, voir Puissant *et al.*, 2023). Ainsi, nous avons pu mettre en évidence la tension entre la conception de travail « bien fait » selon les salariées et la conception du travail et du service intégrée dans le DUI, qui comporte des évolutions politiques, organisationnelles et numériques plus larges.

Dans les prolongements des travaux de Clot sur le travail « bien fait » (Clot, 2013 ; Clot *et al.*, 2021), les entretiens attestent d'un engagement important des salariées dans leur travail. Celles interrogées déclarent « aimer leur travail » et ont toutes une conception de ce qu'est un travail « bien fait » : un travail étroitement lié à la relation d'aide, d'accompagnement.

Des salariées exerçant un travail d'abord relationnel

La dimension relationnelle du travail fait partie des premiers éléments de réponse à la question posée en entretien : « Aimez-vous votre travail ? ». Que l'emploi occupé au moment de l'entretien ait été initialement un choix ou non, la relation d'aide ou d'accompagnement et la qualité de cette relation constituent le cœur des explications du travail bien fait. Dans les entretiens menés avec les salariées sur leur quotidien au travail, trois éléments caractérisent la dimension relationnelle de leur travail.

10. Ces éléments sont issus de l'exploitation de l'enquête Conditions de travail, et sont développés dans Kornig *et al.* (2024).

D'abord, la personne aidée est au cœur du travail qui a du sens ; la personne comprise dans sa globalité, ses besoins dans toutes leurs dimensions et pas uniquement ses besoins matériels.

Ensuite, le travail relationnel est un travail collectif, dans le sens où, pour mettre en œuvre un « accompagnement », une « aide » ou encore une « prise en charge »¹¹ de qualité, il faut pouvoir travailler en équipes pluridisciplinaires, compte tenu de la variété et diversité des besoins de chaque personne (besoins éducatifs, psychologiques, sociaux, sportifs, nutritionnels, etc.).

Enfin, le travail relationnel nécessite du temps. En effet, la qualité de la relation d'aide est déterminée par la possibilité de prendre le temps de la relation : le temps de la compréhension de la singularité et de la spécificité de chaque usager-e, de la confiance avec les personnes par essence inscrite sur du temps long.

Des salariées insistant sur la centralité de la relation

Une condition pour que la relation puisse être vectrice de sens pour les salariées se dégage : la possibilité qui leur est laissée de prendre le temps de la relation. Autrement dit, les salariées doivent pouvoir procéder à une adaptation constante aux besoins singuliers, grâce au temps et à des marges d'autonomie effectives.

Enfin, ce temps de la relation est une condition pour que les salariées aient le sentiment d'avoir répondu de manière cohérente et globale aux besoins des personnes. Un exemple issu des entretiens est éclairant à cet égard : si un enfant en situation de handicap est anxieux, les salariées l'accompagnant doivent pouvoir avoir la possibilité d'adapter l'ensemble de l'accompagnement à cette anxiété, pour tenter de la diminuer à tous les moments et à tous les niveaux de l'accompagnement. Ainsi, la qualité du service va bien au-delà des actes réellement faits au sens de la prescription, celle de la relation est un élément central de la qualité du travail et du service, une condition nécessaire pour que les salariées aient l'impression de faire du « bon travail » c'est-à-dire, pour reprendre les mots d'une salariée, « d'avoir réussi à répondre aux besoins, aussi bien matériels que sociaux, des personnes aidées ».

Si ces conditions sont réunies, les salariées interrogées sont pleinement conscientes de l'utilité de leur travail pour les personnes aidées, mais aussi pour les familles et pour la société.

11. Les termes utilisés diffèrent selon les secteurs et établissements.

Des salariées identifiant des outils numériques au service d'un travail « bien fait » et d'un service de qualité

Les entretiens révèlent que les salariées sont porteuses d'idées pour le développement d'outils numériques permettant de mieux répondre aux besoins des personnes accompagnées. Une question dans la grille d'entretien portait sur des outils existants ou des idées d'outils qui pourraient aider les salariées dans leur travail et seraient à développer. Nous avons regroupé les idées d'outils identifiés comme porteurs de qualité en trois catégories :

- les outils pour favoriser la qualité et la continuité de l'accompagnement, en facilitant la communication avec des personnes ne pouvant développer le langage verbal, *via* des pictogrammes ou des tablettes qui prononcent les mots entrés sous forme de dessins. Le mécanisme inverse a également été évoqué : des phrases prononcées par les accompagnantes transformées en pictogrammes compris par les personnes. L'idée serait alors que l'ensemble des accompagnant-es puissent utiliser les mêmes outils pour favoriser l'autonomie des personnes ;
- les outils pour aider à la pérennité des projets pluridisciplinaires dans le temps, malgré les changements des professionnelles ;
- les outils pour évaluer les besoins et le parcours des personnes, et ainsi évaluer l'efficacité du projet d'accompagnement pour répondre à ces besoins.

Nous ne sommes donc pas face à une critique « de principe » contre les outils numériques, mais face à une attente d'outils numériques permettant d'améliorer certaines activités contenues dans le travail d'accompagnement, conformément à ce que montre, par ailleurs, la revue de littérature scientifique et internationale sur les répercussions de la numérisation sur les pratiques professionnelles des intervenants sociaux (Jacob, Souissi, 2022). En effet, « l'implantation réussie des technologies numériques dans le travail social nécessite de les utiliser en soutien au travail des intervenants sociaux » (Jacob, Souissi, 2022:83). Or, aujourd'hui, les outils numériques de suivi de l'activité développés dans leur environnement de travail se révèlent être au service de transformations souhaitées et organisées par les pouvoirs publics depuis plus de quarante ans (Le Roy, Puissant, 2016). La recherche nous a ainsi permis de montrer que le DUI est vécu par les salariées interrogées comme un obstacle à la réalisation d'un travail « bien fait ».

II.3. Des outils numériques de suivi de l'activité : obstacles au travail « bien fait » selon les salariées

Si les critiques syndicales à l'encontre du DUI n'ont pas attendu la recherche-action pour se développer, il nous semble que l'argumentation et l'analyse des facteurs de ces réticences ont été nourries par la recherche. En effet, nombre de syndicalistes nous disaient être gêné-es lors des premières rencontres collectives, de tenir un discours « contre » des outils qui sont souvent perçus comme allant dans le sens de l'histoire,

voire du progrès, et des difficultés parfois de se faire comprendre des salariées et d'être crédibles. Si le sentiment que les outils numériques codaient des parties du travail « à côté du cœur » du travail et de ce qui fait sens semblait relativement clair, les transformations profondes des définitions du service et du travail générées et accélérées par certains outils numériques semblaient peu claires avant la recherche. Or, ces transformations sont à l'origine de tensions entre le travail bien fait et l'utilisation du DUI, que nos travaux ont mis en lumière.

Des outils numériques pouvant réduire la communication à un transfert d'informations

Les outils numériques modifient ce qu'on se dit et comment on se le dit.

En effet, il ressort du terrain que le contenu des informations transmises, échangées évolue : la communication aurait tendance à se réduire à ce que l'outil serait en mesure de stocker, d'absorber, de traiter. L'outil tend à définir la communication elle-même, celle-ci devenant ce qu'il est en mesure de faire : stocker des informations et les partager de manière standard *via* des cases cochées. Or, la communication est un processus d'échanges professionnels, de compréhension collective d'une situation, il n'est pas rare que les professionnelles ressortent des temps de discussion avec des idées différentes de celles qu'elles avaient au début de l'échange. En ce sens, la communication dépasse le seul transfert d'informations.

Une salariée intervenant auprès de jeunes en situation de handicap a développé la centralité de la confiance dans la relation d'accompagnement. C'est parce qu'on aura créé des espaces de construction de la confiance avec les jeunes que ceux-ci vont pouvoir transmettre des choses relevant de l'intime, voire du douloureux, qui ne peuvent pas être intégrées de la même manière par la travailleuse sociale si elle les a lues sur l'ordinateur ou si elles lui ont été données directement par la personne concernée. Plus encore, le fait d'avoir accès à des informations de l'ordre de l'intime alors même que la personne concernée ne s'est pas (encore) suffisamment sentie en confiance pour la transmettre peut-être « difficile à gérer » et altérer la qualité de la relation et de l'accompagnement, en raison d'un malaise que les salariées peuvent ressentir du fait de savoir quelque chose qu'elles ne devraient pas. Une éducatrice spécialisée rapportait l'exemple d'un dossier dans lequel les agressions sexuelles subies par le jeune qu'elle accompagnait étaient inscrites. Cela l'a mise dans une situation « inconfortable » : elle explique que devant ce jeune qui ne lui avait pas (encore) parlé de ce traumatisme d'enfance, elle s'est sentie « mal à l'aise » car elle estimait qu'elle n'avait pas à avoir cette information, dont la communication dépendait de la personne concernée. Elle a eu un sentiment de « rupture

de confiance » qui l'a mise en difficulté dans sa pratique professionnelle. Cela conduit à questionner une hypothèse largement répandue : plus les informations circulent, plus l'accompagnement est de qualité, la diffusion rapide des informations permettant une meilleure coordination. Dans ce cas précis, on voit que la priorité peut être non pas sur la masse d'informations, mais sur la manière dont celle-ci est donnée, ou pas.

Des outils numériques pouvant réduire le travail collectif à des actes coordonnés

Les outils sont considérés comme des obstacles au travail collectif lorsqu'ils sont pensés et mis en place en remplacement des réunions entre professionnelles. Les salariées constatent que le travail collectif multidimensionnel, qui permet un travail pluridisciplinaire, d'équipe, est réduit à un seul transfert d'informations. Ce dernier peut être effectué facilement *via* les outils numériques, et singulièrement *via* le DUI dans le handicap.

Cette réduction du travail collectif à un seul transfert d'informations se manifeste concrètement par le remplacement des différents espaces de partage par une saisie de données. Or, les entretiens révèlent l'importance pour les salariées de ces espaces collectifs de travail qui peuvent prendre la forme de réunions pluridisciplinaires, d'équipe, d'analyses de la pratique avec une psychologue, de réunions de bilan d'accompagnement, etc. Il peut aussi s'agir d'espaces moins formels comme des temps de pause, le fait de pouvoir se croiser régulièrement dans les couloirs, ou encore le fait de pouvoir se réunir dans un même syndicat.

On identifie quatre apports principaux de ce travail collectif tel que retranscrit dans les entretiens. D'abord, des apports en termes de posture et pratique professionnelles, de connaissance de ses droits, notamment de ce que l'on est autorisé à refuser face à des demandes d'usager-es ou de la hiérarchie, jugées abusives. Un exemple issu des entretiens porte sur la demande de devoir remplir le DUI après sa journée de travail rémunéré. Ensuite, le travail collectif permet une meilleure connaissance des personnes accompagnées et une meilleure compréhension de leurs besoins globaux et multidimensionnels. Plusieurs salariées expliquent, en effet, que chacune a des connaissances liées à la spécificité de son métier et qu'il peut être intéressant d'avoir les éclairages des collègues. Un troisième apport du travail collectif concerne la résolution de problèmes : les temps collectifs sont reconnus pour leur capacité à constituer des espaces clés, de recherche de solutions pour des situations complexes. Enfin, les espaces de travail collectif permettent des temps d'échanges professionnels qui « aident à tenir », dans un contexte de dégradation des conditions de travail. En effet, ces espaces collectifs peuvent constituer des ressources, par les formes de convivialité et de solidarité qu'ils

permettent, mais également parfois de mise à distance par rapport à des situations professionnelles compliquées à gérer individuellement. Par exemple, le syndicat est parfois identifié par les salariées interrogées comme des espaces qui « aident à tenir » : « sans le syndicat, je serais partie ; j'aurais changé de boulot. »

Ainsi, l'analyse des entretiens nous permet d'identifier ces espaces de travail collectif comme des espaces permettant de rendre soutenable le travail des salariées. Dit autrement, les transformations des organisations du travail, découlant des changements de conception du service et du travail, sont accentuées et accélérées par l'utilisation des outils numériques. Ces transformations réduisent considérablement la dimension collective du travail, empêchant un travail « tenable »¹².

Des outils numériques pouvant empêcher l'autonomie

De nombreux travaux antérieurs ont montré que l'autonomie des salariées est au cœur de l'articulation entre qualité de travail et qualité de service¹³. Or, les entretiens convergent vers le sentiment des salariées d'un contrôle accru sur des parties du travail à côté du cœur de métier, de la relation d'aide. Les entretiens vont plus loin, rendant compte d'un sentiment d'une réduction des marges de manœuvre des salariées qui permettraient avant d'adapter le travail aux besoins à la fois instantanés et singuliers des personnes. Il s'agit, par exemple, de la prise en compte de leur état de fatigue ou de déprime, par définition non anticipable et donc non pris en compte dans la liste des tâches à effectuer contenue dans l'outil numérique.

Si ces tendances de fond vers une réduction de l'autonomie, liée à la valorisation de listes de tâches par rapport à la relation, se retrouvent dans tous les secteurs, les degrés de prescription et d'autonomie varient aujourd'hui fortement selon les secteurs et les métiers. Certains secteurs sont beaucoup plus avancés dans la numérisation et le codage des activités que d'autres¹⁴. Dans le handicap, pour le moment, aucun référentiel de temps n'est associé aux tâches à coder dans le DUI, ce qui laisse plus d'autonomie aux salariées, qui peuvent avoir deux heures d'entretien ou d'activités pour réaliser de la manière la plus adaptée et au moment le plus adapté les tâches à coder. L'existence, ou non, de référentiels de temps associés à chaque tâche a ainsi des conséquences sur le degré d'autonomie ou de prescription du travail.

12. Des travaux ont montré que dans les activités d'aide à domicile, le travail collectif est un vecteur de prévention des risques professionnels et limite la dégradation de la santé au travail pour les salariées (Dussuet, 2013).

13. Voir notamment les travaux de Sylvain Vatan sur l'aide à domicile (Vatan, 2016).

14. Par exemple, les Ehpad enquêtés ont intégré le DUI depuis plus longtemps que les associations dans le champ du handicap, ou encore, les associations d'aide à domicile aux personnes âgées sont plus avancées dans l'utilisation et le développement des *smartphones* que l'association d'aide à domicile aux familles qui a participé à la recherche.

Des outils numériques pouvant empêcher un accompagnement global de la personne

Les salariées expriment un décalage fort entre ce qui fait le sens même de leur travail et ce qu'elles peuvent « entrer » dans le DUI : « On nous demande de passer du temps sur des choses qui ne sont pas essentielles ». Dans l'outil, le travail est « saucissonné », tout comme le sont les usager-es : « On nous demande d'agir sur des morceaux de personnes, et non plus sur des personnes. » Ainsi, les salariées perçoivent une tendance à la réduction de leur travail à une succession d'actes à réaliser, pouvant aller jusqu'à une impression qu'« on nous demande de mal faire notre travail ».

Ce sentiment d'être empêché de répondre aux besoins multidimensionnels des personnes génère une perte de sens pouvant aller jusqu'à des situations de souffrance au travail. Les entretiens permettent d'identifier deux degrés de perte de sens au travail. On note d'abord une impression de ne plus pouvoir effectuer le travail qui a été choisi et qui a du sens, c'est-à-dire le côté « humain », « social », « relationnel », pour reprendre les termes récurrents dans les entretiens. Or, ces dimensions sont justement celles qui tendent à être reléguées au second plan, derrière des actes autonomisables, objectivables en dehors de la relation, et quantifiables. On note ensuite, à un degré plus avancé de perte de sens au travail, une impression de faire du « mauvais travail », voire d'exercer une « maltraitance », si on réalise le travail qui est attendu dans le temps imparti pré-défini en amont. Nous n'avons pas observé ce second degré de perte de sens dans nos entretiens avec des professionnelles du handicap, contrairement aux activités auprès des personnes âgées, plus avancées dans la transformation du travail en tâches.

Si les tensions entre l'utilisation du DUI et la réalisation d'un travail « bien fait » selon les salariées sont devenues un sujet syndical en tant que tel, les facteurs plus larges à ces obstacles au travail bien fait ont également été identifiés, permettant d'intégrer le DUI, son émergence et son développement, dans une compréhension plus large des transformations politico-administratives et organisationnelles.

En dépit de ces signaux de réussite de l'appropriation syndicale que nous semble constituer la co-construction de ces outils, nous identifions d'importants freins à la diffusion de l'appropriation syndicale au-delà du périmètre des participant-es direct-es à la recherche.

III. Des freins à la diffusion et à l'approfondissement de l'appropriation syndicale

La recherche-action terminée, nous avons identifié *a posteriori* des freins à l'appropriation syndicale et salariale qui se situent à deux niveaux : en termes de diffusion d'abord puis en termes d'approfondissement ensuite.

D'abord, rien ne nous permet d'affirmer qu'il y a eu une appropriation au-delà du cercle des salariées ayant participé directement au processus de la recherche-action. Ensuite, nous identifions des freins à l'approfondissement de l'appropriation syndicale sur des sujets perçus comme techniques, donc peu politiques et peu syndicaux. Ainsi, si les usages des outils est un enjeu qui est désormais perçu à l'issue de la recherche comme une question politique et syndicale, il n'en va pas de même pour la conception et la construction des outils eux-mêmes, en amont des usages qui peuvent en être faits une fois qu'ils sont créés et introduits dans une organisation. Ces freins s'inscrivent dans un contexte plus global de difficultés pour les équipes syndicales de différents secteurs d'ouvrir des perspectives et de proposer des analyses et des revendications permettant de donner envie aux salariées, d'espérer ou même de croire qu'il est possible d'améliorer les conditions de travail.

Dans ce contexte et sur le sujet précis des transformations du travail, de son contenu et de ses conditions d'exercice dans un environnement mobilisant de plus en plus d'outils numériques, nous identifions deux freins à la diffusion de l'appropriation syndicale de notre recherche et de ses résultats : les outils numériques de suivi de l'activité sont perçus comme techniques et non politiques (III.1), et les évolutions managériales ont mis à mal les espoirs de marges de manœuvre possibles à l'intérieur des associations étudiées (III.2).

III.1. Des outils numériques perçus comme « techniques », « compliqués »

Nous avons noté, au cours des entretiens et des réunions collectives, une forme d'autocensure sur des questions pourtant directement liées aux outils numériques : leur conception, comment et par qui ils ont été conçus, les différentes fonctionnalités, le choix du concepteur, du prestataire, etc. Si les usages des outils numériques ont fait partie des discussions avec les syndicalistes assez tôt et facilement dans le processus de notre recherche, la compréhension fine des outils, dont la conception est éminemment politique et non neutre, est plus délicate (Chevallier, Coallier, 2021).

La question des outils numériques est souvent vue comme « en dehors » d'un travail qui a du sens et que les salariées ont souvent choisi. Ainsi, s'il est très facile d'amener les salariées à parler de leur travail, des transformations, de ce qui fait sens et ne fait pas sens (notamment en termes d'usage des outils existants), il est plus difficile d'approfondir le sujet des outils numériques eux-mêmes et de leur conception. Il est peu fréquent pour les salariées d'identifier la compréhension fine, la déconstruction de la conception des outils comme un enjeu pour se réapproprier son travail. Nous avons identifié deux types de réactions : soit les salariées refusent d'en faire un sujet et « remplissent », ou non, les outils en se disant que l'essentiel est ailleurs, soit elles essaient de réfléchir aux

manières les moins dénuées de sens pour des usages réfléchis de ces outils, tout en se disant également que l'essentiel est ailleurs. Au mieux donc les réflexions et les approfondissements des analyses portent sur les usages, mais beaucoup plus rarement sur la conception elle-même des outils. Lors d'une réunion collective avec un syndicat d'un établissement, une salariée syndiquée nous a même clairement signifié qu'elle trouvait que ce n'était pas un sujet syndical et que ça n'avait pas vocation à l'être.

Or, comme le montre la littérature, l'acceptation des nouveaux outils par les professionnel·les requiert plusieurs conditions, dont l'implication de ces dernier·es dans la conception des outils, ainsi que leur raison d'être et logique de fonctionnement (Elyounes, 2021 ; Jacob, Souissi, 2022). S'il a déjà été montré que la conception et les usages des outils (et des indicateurs en général) sont des questions éminemment imbriquées (Le Roy, 2025), force est de constater que nous n'avons pas réussi, au cours de la recherche, à creuser collectivement cette question, pour qu'elle puisse faire partie des résultats appropriés par la recherche. En effet, le sentiment a continué d'être majoritairement partagé que cela ne peut pas être un sujet syndical pour les travailleuses sociales ayant participé à la recherche, que cela n'est pas leur métier, qu'elles ne peuvent pas comprendre et traiter sérieusement cette question. Ainsi, comment progresser dans l'appropriation syndicale et plus largement salariale du caractère éminemment politique des outils, dès leur conception ? Cela a été le principal obstacle à l'approfondissement de l'appropriation syndicale, sur lequel nous continuons de butter, sans être capables d'identifier des marges de progression pour nos futures recherches-actions syndicales.

III.2. Une confiance mise à mal par des changements managériaux

Le second frein que nous avons identifié *a posteriori* est lié à une forme de rupture de confiance entre les salariées et les employeurs, dans un contexte déjà largement étudié de changements managériaux ou « managérialisation » (Dujarier, 2023) et d'intensification du travail qui caractérisent le secteur médico-social (Amadio, 2011 ; Baret, 2012 ; Dussuet *et al.*, 2017). Ce contexte est à rapprocher des effets de la nouvelle gestion publique et d'un pilotage par des indicateurs de performance qui concernent l'ensemble des services et établissements médico-sociaux, qu'ils soient privés lucratifs, publics ou associatifs (Le Roy, Puissant, 2022). L'essentiel de notre terrain a porté sur des employeurs associatifs qui ne se caractérisent pas, selon les salariées rencontrées dans le cadre de la recherche, par de meilleures pratiques que d'autres employeurs en termes de conditions de travail. Ce contexte de rupture de confiance, de critique d'un management considéré massivement comme à la fois néfaste pour les salariées et pour les usager·es débouche sur une critique de l'employeur, considéré comme responsable de ces évolutions et de cette tendance à la perte de sens au travail.

Or, les employeurs associatifs ont un statut particulier : en plus d'être constitués de personnes bénévoles, ces employeurs sont également, partiellement (parfois majoritairement), des usager-es ou leurs familles (Le Roy *et al.*, 2019). Il nous semble à l'issue de plusieurs recherches sur les associations des secteurs médico-sociaux que le statut associatif représente une opportunité particulière pour nouer des convergences et des solidarités entre les salariées et les usager-es (et leurs familles), à l'heure où les alertes sont nombreuses sur une dégradation conjointe et simultanée de la qualité du travail et de celle du service, sous la pression des processus de standardisation et de mise en marché (Le Roy, Puissant, 2023). Dans notre terrain, construit dans le cadre de notre recherche-action, les salariées interrogées définissent le travail bien fait quand celui-ci leur a permis de répondre aux besoins des personnes accompagnées. Le lien, et même l'interdépendance, entre qualité du travail et du service est ainsi porté par les salariées. Mais les exemples de convergence entre les intérêts des travailleuses et des usager-es sont encore très peu nombreux.

Dans ce contexte professionnel tendu, les employeurs sont avant tout identifiés comme tels et non comme des usager-es ou des familles d'usager-es par les salariées, ce qui nous semble constituer un frein pour identifier le potentiel que cette spécificité des associations, composés majoritairement de familles d'usager-es, représente. Si bien qu'une recherche réalisée après la recherche-action dans le même champ d'activité, mais portant sur une thématique plus large (Kornig *et al.*, 2024), a permis de mettre en évidence la coexistence de deux conceptions de qualité du travail et du service distincts entre les salariées et les familles d'usager-es, principalement des membres du conseil d'administration (CA) d'une association dans laquelle nous avons réalisé la recherche-action.

Ces deux conceptions contradictoires des outils numériques s'appuient toutefois toutes deux sur le registre de la qualité du service, de l'accompagnement et de la réponse aux besoins des personnes accompagnées. Si les salariées interrogées ont une conception de cet outil numérique de suivi de l'activité au service d'une rationalisation industrielle au sens de Gadrey (1994), d'une perte de la dimension relationnelle et d'une perte d'autonomie professionnelle, concourant à une dégradation de la qualité du service, les trois représentant-es de familles d'usager-es interrogé-es y voient une opportunité d'améliorer la qualité du service. Deux principaux arguments sont avancés. D'abord ces outils sont considérés comme pouvant améliorer la coordination de l'ensemble des soins et des accompagnements de leur enfant (coordination qui repose jusqu'alors principalement sur les parents des enfants). Ensuite, ces outils sont considérés comme permettant de laisser une plus grande place aux familles qui peuvent être en difficulté pour avoir des informations quand leurs enfants sont majeurs et en établissements, comme le souligne un entretien avec une maman d'une enfant majeure, en établissement, ne pouvant utiliser le langage verbal (Kornig *et al.*, 2024). Ces divergences nous semblent confirmer

la pertinence de construire des convergences entre qualité du travail et qualité du service, et donc entre salariées et usager·es des services sociaux et médico-sociaux. Il nous semble pour cela que les associations, qui se sont historiquement battues pour la qualité d'un service émancipateur à destination des personnes en situation de handicap et la reconnaissance des qualifications médico-sociales, représentent un espace pertinent pour construire et penser ces convergences, en lien avec les administrateurs bénévoles, souvent représentant·es des usager·es et leurs familles, et les syndicats de salarié·es.

Il nous semble en effet qu'il existe des marges de manœuvre organisationnelles, qui pourraient permettre aux associations de faire la différence, en réaffirmant la centralité des espaces de travail collectif. Nous avons par exemple identifié, lors de notre recherche, que selon les configurations organisationnelles, les outils numériques pouvaient être considérés par les salariées au service ou non de la qualité du travail et du service. C'est le cas pour les outils de transmission d'informations entre les différent·es professionnel·les. En effet, les entretiens mettent en évidence une complémentarité entre ce qu'on peut saisir dans les outils et ce qu'on peut se dire en dehors. Ainsi, quand dans les services il y a un maintien des temps de travail collectif, on note une complémentarité entre ce que permet l'outil en termes de transmission d'informations simples et factuelles, et ce qu'on peut échanger en direct sur la complexité des situations, des parcours, des besoins.

Dans ces conditions, l'introduction des outils peut permettre un gain de temps, en se concentrant lors des réunions sur « l'essentiel », le « compliqué », les situations pour lesquelles les professionnelles ont besoin d'échanger avec les collègues. Au contraire, quand dans les services où le travail collectif se substitue à des échanges en direct par la saisie de données, les conséquences sur le travail collectif et le service sont importantes. Parmi les salariées rencontrées, la plupart font état d'organisations qui réduisent les temps collectifs avec l'arrivée de cet outil de codage. Les salariées estiment que les temps collectifs sont restés aussi nombreux et longs qu'avant l'arrivée de l'outil sont très minoritaires, et expliquent ce maintien par la « volonté » et le « fort caractère » de leur responsable. Cet exemple nous montre qu'il est important de travailler à l'identification et à l'appropriation des marges de manœuvre syndicales, mais également organisationnelles. Cela pourrait faire l'objet d'une nouvelle recherche, pour poursuivre le travail engagé et essayer de lever ces freins à la diffusion et à l'approfondissement de l'appropriation syndicale.

Conclusion

L'évolution des référentiels politiques qui se traduit notamment dans le cadre du New Public Management par un recours croissant aux outils numériques de suivi de l'activité dans de nombreuses activités de services est un sujet travaillé, de longue date, par un col-

lectif réunissant au départ des syndicalistes et des chercheuses. Leurs souhaits d'identifier et de comprendre les effets de ces évolutions sur les transformations du travail dans le secteur médico-social les a conduit à concevoir et mener une recherche-action syndicale.

Si celle-ci a permis de progresser collectivement dans la compréhension des transformations en cours, elle est pour nous et dans cet article l'occasion de questionner les conditions de son appropriation par les syndicats, dans le sens d'une transformation de l'activité syndicale sur les questions traitées par les recherches.

Si l'implication du collectif à toutes les étapes de la recherche est essentielle, elle ne garantit pas, à elle seule, une appropriation des sujets développés. Il reste des freins à cette appropriation syndicale liés au fait que les outils numériques de suivi de l'activité restent perçus comme techniques et non politiques dans leur conception, et que le contexte et les évolutions managériales ont généré une perte de confiance des salariées par rapport aux employeurs associatifs. Pourtant, du fait des spécificités associatives, et notamment de la place des bénévoles et des usager·es et leur famille, les organisations associatives nous semblent pouvoir jouer un rôle important, afin d'infléchir le contexte général de perte de sens et de marchandisation des secteurs sociaux et médico-sociaux (Hély, Simonet, 2023). Il nous semble ainsi important de développer des recherches-actions syndicales dans ces secteurs et activités, en insistant sur les marges de manœuvre à la fois syndicales, salariales et associatives, dans les recherches de formes de soutenabilité économique, sociale, humaine mais aussi écologique de ces activités essentielles dans notre société.

Références bibliographiques

- Amadio N. (2011), « Le travail social de secteur à l'épreuve des logiques managériales », in Jacquot L., Balzani B., Boulayoune A., Lhotel H. (dir.), *Formes et structures du salariat : crise, mutation, devenir. Tome 2 – Des normes et transformations du travail salarié*, Nancy, Presses Universitaires de Nancy, p. 119-134, <https://shs.hal.science/halshs-02063054>.
- Balazard H., Cottin-Marx S. (2025), *Burn-out militant : comment s'engager sans se cramer*, Paris, Payot.
- Baret C. (2012), « Les établissements et services d'aide par le travail (ESAT) parviennent-ils à concilier objectifs économiques et missions médico-sociales ? Une proposition de matrice stratégique », *RIMHE : Revue interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, vol. 1, n° 2, p. 66-82, <https://doi.org/10.3917/rimhe.002.0066>.
- Bezes P., Musselin C. (2015), « Le new public management : entre rationalisation et marchandisation ? », in Boussaguet L., Jacquot S., Ravinet P., Muller P. (dir.), *Une french touch dans l'analyse des politiques publiques ?*, Paris, Presses de Sciences Po, p. 125-152, <https://spire.sciencespo.fr/hdl:/2441/1m0eemg4qt9cc8ct7bkgadninf/resources/chapitre05.pdf>.
- Chevallier E., Coallier J.-C. (2021), « De la transformation digitale de l'outil de travail à la transformation des pratiques de travail », in Edey Gamassou C., Mias A. (dir.), *Dé-libérer le travail. Démocratie et temporalités au cœur des enjeux de santé au travail*, Teseo Press, p. 453-464, <https://cnam.hal.science/hal-03671477>.
- Clot Y. (2013), « L'aspiration au travail bien fait », *Le journal de l'école de Paris du management*, vol. 99, n° 1, p. 23-28, <https://doi.org/10.3917/jepam.099.0023>.
- Clot Y., Bonnefond J.-Y., Bonnemain A., Zittoun M. (2021), *Le prix du travail bien fait : la coopération conflictuelle dans les organisations*, Paris, La Découverte.
- Coutrot T., Perez C. (2022), *Redonner du sens au travail : une aspiration révolutionnaire*, Paris, Éditions du Seuil.
- Dujarier M.-A. (2023), « Le paradoxal déploiement du management par les dispositifs », in Palier B. (dir.), *Que sait-on du travail ?*, Paris, Presses de Sciences Po, p. 224-237, <https://doi.org/10.3917/scpo.colle.2023.01.0224>.
- Dujarier M.-A. (2024), « "Sens du travail" : apport de la sociologie clinique de l'activité », Présentation au colloque « Le "sens du travail" : enjeux psychiques, sociaux et politiques de l'activité », Cnam, Paris, 3 octobre.

- Dussuet A. (2013), « Santé au travail et prévention des risques professionnels dans les associations d'aide à domicile », *La Revue de l'IRES*, n° 78, p. 77-97, <https://ires.fr/wp-content/uploads/2023/01/R78-4.pdf>.
- Dussuet A., Nirello L., Puissant E. (2017), « De la restriction des budgets des politiques sociales à la dégradation des conditions de travail dans le secteur médico-social », *La Revue de l'IRES*, n° 91-92, p. 185-211, <https://ires.fr/wp-content/uploads/2023/01/R91-92-8.pdf>.
- Elyounes D.A. (2021), « “Computer says no!”: The impact of automation on the discretionary power of public officers », *Vanderbilt Journal of Entertainment and Technology Law*, vol. 23, n° 3, p. 451-515, <https://bit.ly/4pTyWSb>.
- Gadrey J. (1994), « La modernisation des services professionnels. Rationalisation industrielle ou rationalisation professionnelle ? », *Revue française de sociologie*, vol. 35, n° 2, p. 163-195, <https://doi.org/10.2307/3322031>.
- Guillaume C., Rey F. (2023), « La fabrique ordinaire de l'épuisement syndical », *Note thématique*, n° 6, Fondation Jean Jaurès, <https://bit.ly/49OfRbJ>.
- Hély M., Simonet M. (2023), *Monde associatif et néolibéralisme*, Paris, Puf.
- Jacob S., Souissi S. (2022), « Les intervenants sociaux face à la transformation numérique. Synthèse de littérature internationale sur l'évolution de la mission et des compétences professionnelles », *Revue des politiques sociales et familiales*, vol. 145, n° 4, p. 83-93, <https://doi.org/10.3917/rpsf.145.0083>.
- Kornig C., Le Roy A., Moreau C., Petrella F., Puissant E., Sadzot H. (2024), *Intégration des outils numériques et qualité du travail dans le champ de l'autonomie (INTEGRA-NUM)*, Rapport final, Mire-Drees, juillet, <https://hal.science/hal-05384043>.
- Landry A., Caroly S. (2024), « La construction du sens dans le travail : comprendre les 3 pôles du sens de l'activité », Présentation au colloque « Le “sens du travail” : enjeux psychiques, sociaux et politiques de l'activité », Cnam, Paris, 3 octobre.
- Le Roy A. (2025), *Le chiffre : places & rôles dans l'analyse économique. Une mise en visibilité des dimensions socio-politiques du chiffre*, HDR, Université Aix-Marseille, Lest.
- Le Roy A., Puissant E. (2016), « Évolution des référentiels politiques dans l'aide à domicile », *Recma*, n° 342, p. 69-84, <https://doi.org/10.7202/1038127ar>.

- Le Roy A., Puissant E. (2022), « Évolutions législatives sociales et médico-sociales : mise en visibilité d'une cohérence au service d'une Nouvelle Gestion Publique », in Lamotte B. (dir.), *Économie sociale et crises du XXI^e siècle*, XLI^e Journées de l'Association d'économie sociale, Campus ouvert, p. 105-122, <https://shs.hal.science/halshs-03778858>.
- Le Roy A., Puissant E. (2023), « Une mise en marchandise du service d'accompagnement des personnes en situation de handicap : une remise en cause du travail bien fait par les professionnelles », *Revue française des affaires sociales*, vol. 234, n° 4, p. 71-87, <https://www.cairn.info/revue-francaise-des-affaires-sociales-2023-4-page-71.htm>.
- Le Roy A., Puissant E. (2024), « Perte de sens au travail dans les activités médico-sociales : quelles marges de manœuvre pour les professionnelles ? Commentaire », *Sciences sociales et santé*, vol. 42, n° 1, p. 43-50, <https://doi.org/10.1684/sss.2024.0265>.
- Le Roy A., Puissant E., Devetter F.-X., Vatan S. (2019), *Économie politique des associations. Transformations des organisations de l'économie sociale et solidaire*, Bruxelles, De Boeck.
- Lemaire C., Andrien L., Lux G. (2025), « Petit manuel néolibéral – Comment financiariser en trois étapes un secteur non lucratif ? », *Revue française de gestion*, vol. 320, n° 1, p. 215-241, <https://doi.org/10.1684/rfg.2025.62>.
- Les chercheurs ignorants (2015), *Les recherches-actions collaboratives. Une révolution de la connaissance*, Rennes, Presses de l'EHESP, <https://doi.org/10.3917/ehesp.lesch.2015.01>.
- Liu M. (1991), « Définition, déroulement et résultats d'une recherche-action », *Recherche en soins infirmiers*, n° 25, p. 6-14, <https://doi.org/10.3917/rsi.025.0006>.
- Liu M. (1992), « Représentation de la recherche-action : définition, déroulement et résultats », *Revue internationale de systémique*, vol. VI, n° 4, p. 293-311.
- Muller P. (2003), *Les politiques publiques*, 5^e édition, Paris, Puf.
- Puissant E., Bona M., Dupas P., Le Roy A., Terrier L. (2023), *Des évolutions technologiques pour qui ? Pour quoi ? Transformations du travail, de son sens et de ses finalités dans le secteur social et médico-social*, Agence d'objectifs de l'Ires pour la CGT, décembre, <https://bit.ly/49wh0If>.
- Vatan S. (2016), « Faut-il rompre avec les quasi-marchés pour penser la marchandisation ? Réflexion autour du cas de l'aide à domicile », *Économie et Institutions*, n° 24, <https://doi.org/10.4000/ei.5703>.