

RACONTER ET METTRE EN DISCUSSION LE TRAVAIL PAR L'USAGE DE LA VIDÉO :

une démarche mobilisatrice

Christian Bourgouin

MSERA

Barbara Duquesne et Loes Mercier

Aract Aura

La mise en « discussion du travail » est un levier d'action majeur pour atteindre une meilleure performance des organisations. Bien conduite, elle permet d'échanger sur les manières de transformer le travail et de confronter, d'une part, ce qui est exigé des personnes, et d'autre part, ce qu'elles peuvent faire de façon concrète, dans le cours de l'action, au plus près des réalités de terrain. C'est un levier pour faire évoluer les entreprises en remettant au cœur des organisations le travail des hommes et des femmes. La présente contribution concerne l'expérimentation de la vidéo comme moyen d'expression et de confrontation des réalités du travail autour des questions d'allongement de la vie professionnelle et des relations entre aidants et professionnels dans le secteur de l'aide à la personne. Dans les deux cas, la vidéo est utilisée comme support pour déclencher une « dispute professionnelle » constructive.

1. UN PARTENARIAT ENTRE MSERA ET L'ARACT-AURA POUR UTILISER LA VIDÉO EN ENTREPRISE

Cette action est le résultat d'un partenariat entre Moderniser Sans Exclure Rhône-Alpes (MSERA) et l'Association régionale pour l'amélioration des conditions de travail de la Région Auvergne Rhône-Alpes (Aract-Aura). Le partenariat entre les deux associations est initié en 2011. Il est basé sur le partage d'une valeur forte, celle accordée à la parole en provenance du terrain. Mais on sait que cette expression ne va pas de soi. Cette coopération prend appui sur l'hypothèse que les méthodes développées par les deux structures sont complémentaires pour aider à l'émergence de cette parole.

Utiliser la vidéo pour mettre en discussion le travail : l'apport de MSERA

Dans les années 1980, une équipe, autour de Bertrand Schwartz et Marie Le Gall, choisit d'expérimenter la pédagogie active pour aider des jeunes « sortis » du système scolaire sans aucune qualification à acquérir les savoirs de base pour pouvoir se former à un métier. Ils vont innover en utilisant la vidéo afin de permettre à ces jeunes de se voir s'exprimant, interpellant les formateurs ou les autres jeunes et de compléter ainsi – de fait – leur formation intellectuelle et cognitive par une formation humaine ou psycho-sociale. Ce travail est réalisé en petits groupes.

MOTS-CLÉS

vidéo, travail, dialogue, confrontation, allongements de la vie professionnelle, soignants et aidants

Sur la base de cette expérience, ils ont pu évaluer l'intérêt de ces deux outils que sont le travail en petits groupes et la vidéo. Ils ont alors l'idée de recourir à cette démarche dans d'autres contextes, comme les relations entre salariés et dirigeants. Ils ont constaté la difficulté de beaucoup de dirigeants à écouter ou à percevoir que les gens « de la base » ont des choses à dire et peuvent faire des propositions. Ils rejoignent ainsi la formule célèbre d'Antoine Riboud (1987) – à propos de la modernisation négociée –, alors dirigeant de BSN, évoquant que les dirigeants ont souvent autant de difficultés à comprendre les salariés que ceux-ci en ont à comprendre les décideurs.

L'association Moderniser Sans Exclure Rhône-Alpes a développé cette démarche pour favoriser le dialogue, en instaurant un climat de confiance où chacun peut porter une parole authentique, compréhensive et qui puisse être entendue par l'autre. Basée sur l'écoute et le recueil filmé de la parole libre et responsable de différents groupes d'acteurs rencontrés séparément, cette démarche vise à aider les participants à oser s'exprimer sur leur travail, à écouter le point de vue des autres, développer une meilleure compréhension de leur situation pour devenir une force de proposition. La vidéo est un outil puissant qui permet la prise de recul nécessaire pour construire cette réflexion collective, dépasser les blocages, tout en gardant la trace et la pédagogie du chemin parcouru.

La démarche comprend trois étapes :

1. Préparation : il faut initier sur le terrain les conditions qui amplifieront le dialogue entre tous les acteurs du projet.

2. Recueil de la parole et processus de production de films : la parole de chacun des groupes d'acteurs identifiés est enregistrée indépendamment pour faciliter la prise de conscience et de recul entre pairs. Plusieurs rencontres sont organisées, la vidéo permettant, par le dialogue, de revenir, compléter, enrichir les propos tenus et de faire émerger une vision collective reprise dans un film support.

3. Restitution : les films réalisés – sans reformulation par un tiers – au sein de chaque groupe permettent de croiser les points de vue avec ceux d'autres groupes, de nourrir le débat et de construire collectivement un point de vue partagé permettant de faire évoluer les positions.

L'Aract Auvergne-Rhône-Alpes et l'accompagnement des entreprises

Le rôle de l'Aract-Aura est complémentaire à celui de la MSERA. Sa mission consiste à aider les entreprises à améliorer les conditions de travail en développant des démarches participatives. Elle propose une expertise sur le travail et les conditions de travail, notamment auprès des organismes accompagnant les TPE-PME (branches, organisations professionnelles, Opca, acteurs du développement local et de l'emploi...). À leur demande, l'Aract peut apporter également un appui aux pouvoirs publics sur les questions de travail et d'emploi : repérage et défrichage des sujets émergents et de pratiques innovantes, recommandations, accompagnement de dispositifs publics ou d'expérimentations.

— 2. DEUX EXPÉRIENCES DE TERRAINS

2.1 Le projet « Innov'Age »

Ce projet vise à anticiper les conséquences de l'allongement de la vie professionnelle. Il s'agit de développer des pratiques innovantes pour prévenir les phénomènes d'usure professionnelle. La mobilisation des entreprises reste encore difficile. La démarche consistait à aider les acteurs à mieux débattre des implications de ces sujets, autant en termes d'emploi et de perspectives professionnelles que de conditions de travail. Un débat contradictoire est nécessaire pour définir les

enjeux de chacun, condition pour la recherche de nouveaux leviers d'action. Outre MSERA et l'Aract-Aura, ce projet associait des partenaires de l'industrie agroalimentaire et la Carsat.

2.1.1 Recueillir la parole des acteurs, salariés, managers ou responsables RH et IRP

Après avoir mobilisé et recruté des entreprises de l'industrie agroalimentaire, trois groupes de paroles inter-entreprises ont été mis en place, basés sur le volontariat, avec le souci d'un équilibre entre la représentation de différents ateliers/fonctions et une répartition hommes/femmes. Les représentants syndicaux des entreprises n'ont pas souhaité intervenir directement et le groupe de parole IRP a été constitué de représentants des fédérations.

Conformément à la méthode de MSERA, la conduite de groupes d'échange inter-entreprises a été menée séparément et en parallèle : 6 salariés, 6 cadres et responsables RH et 5 représentants du personnel, pendant trois séances de recueil de la parole filmées, avec consolidation/validation progressive des points de vue exprimés.

Les séances animées par les membres de MSERA visaient à faire s'exprimer les participants sur l'allongement de la vie professionnelle **dans leur entreprise** : qu'en est-il, est-ce possible, si oui, comment, si non, à quelles conditions cela pourrait-il le devenir ?

Après chaque série de séances, les rushs étaient examinés par un comité de visionnage composé de membres de MSERA et de l'Aract pour analyser ce qui avait été dit et identifier des points à creuser sur la problématique de l'allongement de la vie professionnelle.

Le groupe des salariés :

Lors des premières séances en groupes, tous font part des problèmes de fatigue et d'usure qu'ils observent pour certains de leurs collègues âgés. La capacité de ces personnes à poursuivre leur travail jusqu'à l'âge de la retraite, compte tenu des exigences imposées est questionnée :¹

« C'est vrai qu'il y a des postes sur machine d'abattage qui sont physiques, comme l'éviscération, donc le guidage. Il y a un gars qui a 55 ans qui est dessus, c'est vrai qu'à 57 ans il va être cuit. Déjà là, avec le rendement qu'on a, on tourne à 310 bœufs, 320 bœufs/jour donc. Ça fait 35 – 37 bêtes à l'heure » (Ludovic).

Cette situation est d'autant plus critique que les solutions « classiques » d'aménagements de poste semblent devenues difficiles :

« J'ai un collègue, il y a 22 ans qu'on travaille ensemble et il a dix ans de plus que moi, donc il a 55 ans. J'essaye de le faire changer de poste pour qu'il ait un poste un peu moins difficile, parce que je vois que le rythme est toujours le même et les bras ne sont plus les mêmes. Et c'est vrai, il baisse de rythme, il le reconnaît de toutes façons. Et on fait quoi, on va lui trouver un poste aménagé, mais quel poste ? Parce que nous quand on est sur une chaîne, il n'y a pas vraiment de poste plus simple que d'autres » (Daniel).

Le groupe des IRP :

Dans le groupe des IRP, le même constat de fatigue et d'usure prématurée est évoqué :

« La difficulté pour les seniors, c'est le facteur pénibilité. Aujourd'hui, l'organisme de ces salariés est fatigué et donc, c'est compliqué pour eux parce que la productivité a énormément augmenté ces dernières années sur les sites de production » (Michel).

Les managers :

Les managers et les responsables RH expriment le même constat :

« On voit que sur l'ensemble de ces sites, on a un taux de TMS qui se développe de plus en plus. On a de plus en plus aussi de gens qui sont amenés à quitter notre entreprise sous forme de licenciement pour inaptitude professionnelle. Donc, on ne peut pas appeler ça une réussite » (Claire, DRH).

Tout en s'interrogeant sur leur capacité à pouvoir y remédier :

« Mais par contre, ceux qui ont des conditions de travail difficiles, comment est-ce qu'on va faire pour qu'ils puissent effectivement bosser jusqu'à 62, 63 ou 67 ans. Comment est-ce qu'on va faire ? » (Béatrice, DRH).

Ils expriment aussi leur impuissance face aux contradictions entre la réglementation du travail, la pénibilité des postes, les souhaits d'évolution des salariés et des besoins en compétences de l'entreprise :

« Dans chaque site on a des postes plus ou moins sollicitants, donc on fait en sorte de mettre les personnes qui ont une pathologie, qui ont une restriction médicale, sur ces postes. Sauf qu'après, on n'en a plus de postes, ils sont tous occupés. La médecine du travail nous dit, telle personne, mettez-la à cet endroit, trouvez un poste pour faire en sorte qu'il soit moins sollicité. Mais si j'enlève telle personne de ce poste, où je la mets après... » (Claire, DRH).

Face à ce constat de fatigue et d'usure et les difficultés rencontrées pour les résoudre, les animateurs vont alors approfondir la question des solutions possibles.

Le groupe des salariés :

Certain.e.s salarié.e.s font part de leurs réflexions ou actions individuelles pour essayer de tenir plus longtemps, par exemple en obtenant une évolution de carrière :

« Je me suis dit, je ne peux pas faire ça toute ma vie. J'ai réussi à sortir des lignes et à être ce qu'ils appellent maintenant les chefs et, je compte pas m'arrêter là non plus, pour justement me préserver moi. Je ne me vois pas à 55 ans sur la ligne mettre encore mes 4 chocolats, je n'y arriverais pas » (Sylvie).

C'est une piste identifiée également par un autre salarié, mais qu'il cherche à retarder le plus possible compte tenu des nouvelles craintes qu'elle soulève :

« Après, il faut l'accepter aussi. Moi, je ne dis pas qu'on me l'a pas proposé de devenir chef d'atelier, donc là on touche plus le couteau, on arrive 1h plus tôt le matin, on rentre dans les cadres. Faut l'accepter aussi, moi j'aime bien le travail de rythme, donc je vais pas me plaindre, et je dis pas que j'ai pas de problèmes de santé mais il faut accepter aussi d'évoluer. Moi, je suis chef de tapis, ça me va, on m'a proposé plus haut. Je suis pas spécialement intéressé. C'est peut-être un autre travail sûrement beaucoup moins pénible physiquement, mais mentalement, c'est peut-être autre chose. C'est une autre peine » (Daniel).

D'autres salarié.e.s expriment des idées ou des envies similaires mais qui, faute de réponses, finissent par les démotiver :

« Donc c'est vrai qu'au travail, si on nous écoute pas et si on propose des choses et qu'au contraire on n'avance pas, on reste sur place, on piétine. Donc du coup, qu'est-ce qu'on fait ? Eh bien moi aujourd'hui, je vais au boulot et puis j'ai plus envie de discuter de quoi que ce soit. Donner des idées, dire mon opinion, j'ai plus envie parce que je sais que ce sera pas écouté. » (Isabelle).

Les managers :

Les managers et responsables racontent aussi ce qu'ils ont déjà essayé de mettre en place, par exemple, dans le cadre de leur plan d'action seniors, avec plus ou moins de succès :

« Nous avons travaillé sur la pénibilité et sur un plan d'action senior. On a fait des groupes de travail, on a eu des salariés qui se sont exprimés, et dans les actions retenues, on avait mis : à partir de 55 ans, possibilité d'avoir un aménagement des horaires, ne plus avoir les personnes en postes mais à la journée. Mais pour tenir une ligne, il faut qu'il y ait au moins 3 ou 4 personnes qui soient volontaires pour éventuellement travailler à la journée. Eh bien, alors là, les personnes de 45 ans étaient vraiment favorables à cette idée-là. Mais les personnes qui étaient dans la tranche d'âge qui aurait pu être concernée par cet aménagement, ça a été : surtout pas, niet, non, on veut être comme les autres. Tant qu'on peut, on veut venir le matin à 5h ou 4h. » (Béatrice, DRH).

Le travail de ces groupes de parole a permis à MSERA de réaliser trois films thématiques à partir des propos recueillis et validés par les trois groupes. Ces thématiques correspondent aux trois champs d'action jugés importants par l'Aract pour permettre le maintien en emploi des salariés dans une perspective d'allongement des carrières : la santé, les compétences et l'engagement.

2.1.2 Confronter les points de vues pour faire émerger des positions communes

Ces films ont servi de support pour l'animation d'un séminaire d'une journée de mise en débat par l'Aract et MSERA. Cette journée s'est déroulée en présence des membres des groupes de parole, des représentants des entreprises ainsi que d'institutions liées à l'agroalimentaire.

Lors de ce séminaire, chacun des trois thèmes retenus (santé, engagement, compétences) a fait l'objet d'un travail collectif : temps d'écoute, restitution des points de vue, débat en plénière, travail d'identification des facteurs d'usure. Un travail en sous-groupes a permis d'identifier les freins et leviers pour une action possible à trois niveaux : salariés, entreprise, branche.

Une synthèse a ensuite été élaborée autour des résultats obtenus. Les participants ont commenté et hiérarchisé les nombreuses actions ; ils ont mis en évidence la dimension systémique de ces actions (documents de synthèse disponibles sur www.msera.fr).

Une évaluation à chaud a permis de recueillir les avis des participants. Ils ont en grande majorité exprimé leur surprise de constater :

- le respect éprouvé et réel lorsque chacun s'exprime ;
- la volonté d'émettre des propos constructifs et le constat qu'on a déjà beaucoup à retenir de son voisin ;
- que les propos recueillis étaient proches quel que soit le niveau des acteurs ;
- la franchise et l'honnêteté des participants ;
- que tous regardaient dans la même direction ;
- l'approche humaine et réaliste.

Du point de vue des pistes d'actions, les éléments suivants ont été évoqués et souhaités par les participants :

- un engagement de la direction, un besoin de communication et la participation à des groupes de travail ;
- une professionnalisation de l'encadrement intermédiaire en termes de management et plus de formation ;
- le partage de son savoir avec une passation plus méthodique des savoir-faire détenus par les seniors vers les autres ;
- une amélioration de l'attractivité du secteur pour donner davantage envie aux jeunes de travailler dans celui-ci.

L'Aract est ensuite intervenue directement dans chacune des entreprises impliquées en mettant en place des groupes de travail pour procéder à une analyse démographique poussée et à un diagnostic des situations de travail. Des plans d'actions s'inspirant des pistes identifiées lors du séminaire inter-entreprises ont également été proposés.

2.1.3 La réalisation d'un test

De plus, compte tenu de la priorité donnée à l'indispensable mobilisation des dirigeants, il a été décidé de profiter d'une action de formation en cours pour tester la présentation des trois films auprès de dirigeants d'entreprises. Réalisé lors de la dernière réunion collective du programme « Performance PME en agroalimentaire », le test cherchait à vérifier si les films Innov'Age pouvaient servir de support pour faire réfléchir les responsables.

La séance s'est déroulée pendant 4 heures en présence de 8 personnes (dirigeants et RH) en provenance de 5 entreprises régionales, du consultant « performance » ayant accompagné les entreprises et des personnes ressources de 5 organisations : l'Aract, MSERA, la Carsat, l'ISARA, le PEACRITT (forum agroalimentaire Rhône-Alpes).

La projection des trois films reprenait les thématiques soulevées et développées par l'Aract : 1) la santé, 2) l'engagement et 3) les compétences. Il a été demandé aux participants de relever, pendant le visionnage de chaque film, les facteurs qui affectent plus particulièrement ces éléments. À la fin de la projection, les participants ont été invités à communiquer en plénière les éléments qu'ils avaient notés. Les personnes ont ensuite été réparties en sous-groupes avec la consigne de réfléchir et d'identifier les leviers d'actions potentiels sur ces trois axes et de positionner ceux-ci sur trois niveaux : opérationnel, organisationnel et stratégique.

Les enseignements du test

Les dirigeants et RH se sont sentis concernés mais aussi attaqués par les propos des personnes. Ils se sont défendus en se justifiant et en invoquant souvent des facteurs externes sur lesquels ils avouent leur impuissance à agir. Le point de vigilance est donc de ne pas laisser aller les participants dans le registre de la justification mais de les amener vers une posture d'écoute différente.

Suite à ce premier constat, il a été décidé de modifier l'animation et la consigne pour les prochaines sessions. Avant le visionnage du film, les participants sont mis en garde en leur disant que ce film n'a pas pour objet de faire le procès de l'agroalimentaire et que l'enjeu n'est pas de trouver « à qui revient la faute ». En revanche, il leur a été demandé d'écouter différemment ce que disent les personnes, d'entendre derrière les paroles (qui peuvent parfois sembler dures) les besoins, les

attentes et ce qu'elles révèlent en termes de problématique ou champ d'action RH. L'idée-phare consistait à « positiver » la parole des salariés pour identifier des leviers d'action.

Le film s'est avéré un excellent vecteur pour travailler cette posture d'écoute et trouver ainsi des pistes de progrès.

Le projet Innov'Age a permis de libérer la parole des acteurs et de créer une nouvelle dynamique au sein de chaque entreprise participante :

- La vidéo est essentielle pour faire entendre les différents points de vue et les faire converger.
- Le travail en groupes de parole séparés a permis aux participants de prendre conscience des enjeux liés à l'allongement de la vie professionnelle, de leurs craintes mais aussi des besoins ou envies.
- Le film comme support pour aborder la question de la santé au travail entre des dirigeants d'entreprise et les managers s'est avéré un excellent outil pédagogique pour faire progresser la discussion.
- Les échanges ont aussi montré que le manque d'écoute et de prise en compte des difficultés ont généré un sentiment d'impuissance et quelquefois de démotivation.

2.2 Les relations entre les aidants et les professionnels dans le service à la personne

Cette deuxième utilisation de la vidéo dans le cadre de la collaboration entre MSERA et l'Aract est menée dans le secteur de l'aide à la personne. Elle fait suite à une demande d'une mutuelle — AG2R La Mondiale — pour mieux comprendre les liens entre proches aidants familiaux — qui participent du maintien à domicile des personnes âgées ou dépendantes —, et le travail des professionnels du secteur sanitaire et social. Incontournables pour les bénéficiaires, ces deux acteurs se connaissent souvent mal. Leur coopération positive est une condition tant pour le maintien à domicile des bénéficiaires que pour la qualité de vie au travail des professionnels du secteur.

Mais les lieux où un échange est possible entre ces deux acteurs participants du maintien à domicile sont rares. Il fallait donc créer un médium dédié permettant de faire s'exprimer professionnels et proches aidants sur leurs coopérations, leurs ressources et leurs difficultés.

2.2.1 Filmer les aidants et les professionnels

Pour ce faire, deux groupes d'expression ont été mis sur pied :

1. Un groupe de salariés représentatifs (âge, fonction, diversité des entreprises, etc.).
2. Un groupe de proches aidants familiaux sans liens avec les intervenants du groupe de salariés.

Ces deux groupes se sont rencontrés séparément à trois reprises, entre janvier et février 2018 : 7 salariés d'un côté, 4 usagers proches-aidants de l'autre. Les séances sont filmées, ce qui donne un cadre particulier à l'expression. Les participants sont amenés à s'écouter, à laisser s'exprimer l'autre sans jugement et sans l'interrompre et à compléter-valider leurs propos au fur et à mesure de l'avancement.

Les professionnels salariés

Le regard de l'aidant sur leur rôle auprès de la personne aidée peut être critique :

« J'avais un petit peu de temps, on faisait l'aide à la toilette et souvent il me restait cinq minutes. Donc je l'installais, je lui mettais du coloriage, et je me souviens que son mari un jour est rentré, et il m'a dit « mais qu'est-ce que vous lui faites faire » et moi, en fait, c'était effectivement pour cette dame qui restait alitée quasiment tout le temps, une petite distraction qui, en plus, lui plaisait. » (Catherine)

La relation avec le proche aidant fait partie intégrante du travail, cela demande du temps de régulation et du savoir-faire :

« Des fois c'est difficile de se faire entendre des aidants sur les réels besoins de la personne. Ils veulent une toilette pour prendre un exemple, ils vont nous demander impérativement une douche tous les jours, et cette personne-là, ce n'est pas son souhait ; donc c'est à nous d'essayer de faire entendre raison à la famille, que peut-être, on peut faire une toilette différemment. » (Colette)

Les professionnelles nous parlent également de la variété des situations rencontrées :

« Ce qui est compliqué avec les aidants, c'est qu'on n'a pas de règle vraiment fixée. Il y a une multitude d'aidants en fait : il y a les aidants qui vivent à domicile, il y a les aidants qui sont loin, il y a les aidants familiaux, il y a les aidants professionnels, il y a les aidants qui sont valides, il y a ceux qui sont dépendants, il y a les voisins, il y a les amis... » (Delphine)

Les proches aidants familiaux

Ils interviennent parfois directement :

« Quand ils viennent le samedi pour la toilette, je suis toujours là pour aider, je sais ce qu'il y a à faire. » (Suzanne)

La situation peut être complexe :

« Je me suis aperçu que c'était une usine à la maison ; de tous les côtés il y avait du monde de partout parce qu'il y a les aidants (professionnels) mais régulièrement le médecin de famille, régulièrement l'infirmier, régulièrement les analyses, régulièrement le neurologue, régulièrement la balnéothérapie, la Kiné, l'orthophoniste, etc. » (Philippe)

Le besoin de coopération et de coordination est assuré le plus souvent par les aidants :

« La difficulté qu'on avait, avec tous les aidants (professionnels) qu'on avait, c'était la coordination de l'ensemble. » (Marie-Noëlle)

Cette étape d'expression du ressenti et du vécu de chacun prépare le dialogue entre les professionnels et les aidants. Entre chaque réunion des groupes, MSERA et l'Aract sélectionnent les séquences de paroles les plus marquantes et les organisent par thèmes pour proposer la fois suivante un montage qui puisse être amendé, complété, validé par le collectif comme support des messages qu'il veut communiquer à l'autre groupe.

2.2.2 La confrontation des points de vue

Le travail de chaque groupe a donné lieu à un film synthèse global consolidé autour de plusieurs thèmes. En mars 2018, une première journée commune entre les deux groupes est consacrée au visionnage du film et à l'animation d'un échange entre professionnels et proches aidants. Cette séance de travail est filmée et des séquences seront intégrées au film synthèse final.

Les aidants prennent conscience du rôle des intervenants et de leur place auprès du bénéficiaire :

« Je prends conscience du fait que, finalement, les aidants, on ne nous explique pas au départ ce que vous pouvez faire... j'ai le sentiment que moi, on ne m'a jamais dit que le rôle, ce n'était plus « Aide-ménagère », et que c'était aussi l'accompagnement à l'autonomie, etc. Je pense, du coup, en travaillant avec vous, que c'est quelque chose qu'on ne sait pas. » (Marie-Noëlle)

Les professionnels aussi perçoivent mieux la position de l'aidant et l'enjeu de la coopération:

« En fait il faut qu'on prenne soin de tout le monde parce que c'est un cercle vicieux si on ne prend pas soin des personnes qui aident. » (Mélanie, responsable de secteur)

Ce processus de confrontation a permis aux différents acteurs de partager un certain nombre de constats et d'évoquer des leviers d'action possibles pour la suite :

« Je trouve que c'était vraiment intéressant d'avoir cette convergence de points de vue, parce qu'en fait, moi ce qui me paraît vraiment important, c'est qu'on démarre sur un bon pied, c'est-à-dire que l'analyse du besoin permette réellement de répondre aux besoins de la situation. À la fois de l'aidé et de l'aidant, enfin de la famille autour. » (Marie-Noël, proche aidante)

Cette approche collective permet de réaliser des ajustements entre aidants et professionnels :

« Il y a peu de temps où on aborde ces sujets, comment trouver sa place, comment se mettre en accord, autant les aidants que nous les professionnels pour œuvrer au mieux pour la personne. » (Colette)

C'est aussi l'occasion d'une clarification des rôles et des missions de chacun :

« On a un quotidien qui n'est pas si facile à gérer et je pense que les gens ne le voient pas comme nous on le voit. On n'est pas là pour faire que du ménage parce qu'on fait beaucoup d'aide au lever, d'aide aux toilettes, on est beaucoup dans l'aide, et même moralement, parce qu'effectivement, pour les aidants familiaux, eh bien oui, ils aiment bien boire le café avec nous ». Ils ont quelqu'un à qui parler et ils le savent. » (Catherine)

« Il est important de faire entendre aux familles que nous sommes complémentaires. Ils ont des compétences et nous aussi. Ils peuvent nous faire confiance, on ne prend pas leur place. » (Colette)

2.2.3 Élaborer des plans d'actions

Une seconde journée commune entre les deux groupes est consacrée à la recherche d'actions s'appuyant sur des éléments proposés par les animateurs à partir des constats partagés lors de la première rencontre. Le film synthèse est utilisé comme support à la discussion, mais les échanges ne sont plus filmés. Les pistes d'action proposées, si elles sont orientées par les animateurs à partir d'un travail de synthèse, émergent directement d'un travail collaboratif entre les aidants et les professionnels. Les éléments suivants sont plus particulièrement retenus :

- Co-construire le projet de vie autour de la personne aidée dès la mise en place de l'aide à domicile au regard de l'évolution des besoins de la personne aidée.
- Organiser les interventions en tenant compte des besoins de régulations avec l'entourage de la personne aidée.
- Reconnaître, valoriser les compétences des professionnels en lien avec les aidants.
- Intégrer la relation aux aidants dès le démarrage et au fil de la prise en charge des bénéficiaires.

Dans le cadre de cette action, l'utilisation du film dans une visée pédagogique, pour les professionnels, les aidants et les partenaires du secteur a permis à ces différents acteurs de mieux ajuster leurs pratiques au service des bénéficiaires.

CONCLUSION

Dans un contexte de plus en plus complexe, les entreprises ont conscience que les compétences et savoir-faire détenus par les salariés sont un atout pour leur efficacité. C'est non seulement une question de performance au sens strict mais aussi une condition de réussite des processus de changement. Toutefois, faire s'exprimer les acteurs de l'entreprise en confrontant leurs points de vue ne va pas de soi.

L'enjeu consiste à organiser l'action d'acteurs qui peuvent avoir des représentations dissemblables. Et on l'a vu, à propos de l'allongement des carrières, les questions peuvent être sensibles et délicates pour les principaux intéressés. La confrontation engage l'expression de points de vue contrastés, entre les décideurs dont le métier consiste le plus souvent à analyser et trouver des solutions, et des salariés qui vivent dans leur chair des métiers pénibles avec des risques d'atteintes à la santé.

Cette confrontation/réflexion entre la parole des acteurs du travail, celle des organisateurs et celle des décideurs doit permettre de déboucher sur un changement gagnant-gagnant. Cela n'arrive pas « naturellement », il faut s'appuyer sur une véritable démarche, chaque fois singulière et contextualisée, mais essentielle pour parvenir au but. Celle-ci doit reposer au départ sur un véritable protocole entre acteurs – engageant notamment le comité de direction – garantissant cette volonté d'écoute active qui, seule, permet un cheminement collectif allant de la discussion à la recherche de solutions puis au changement concerté.

Il s'agit de « Permettre à des groupes de personnes concernées « de faire usage de leur raison afin de fonder rationnellement des choix collectifs » (Habermas, 1987). Les personnes qui s'impliquent doivent être rassurées sur la maîtrise du processus dans lequel elles s'engagent et sur la réelle prise en compte des résultats obtenus.

La démarche partenariale que nous avons présentée ici vise à mettre en mouvement l'ensemble des acteurs de la chaîne décisionnelle en impliquant ceux-ci. Les deux exemples montrent bien que, au-delà de ce processus de confrontation, il est important de construire quelque chose de plus solide et de plus pérenne en s'assurant que la mise en œuvre de la démarche débouche sur des changements tangibles. L'intelligence collective des acteurs doit ainsi être mise à contribution pour résoudre des problèmes complexes. MSERA et Aract travaillent ensemble à construire des organisations soucieuses du bien-être au travail de tous et toutes.

¹ Cf. L'article de Christine Castejon « *C'est un truc que j'ai jamais compris* », ceci est un indice de l'activité – Inventer des formes pour penser autrement – Ergologia, n°15, mai 2016. <http://www.ergologia.org/revue-ergologia--revista-ergologia.html>

² Les prénoms des participant.e.s ont été modifiés.

Bibliographie

Habermas, J. (1987), *Théorie de l'agir communicationnel. Rationalité de l'agir et rationalisation de la société*, Fayard.

Riboud A. (1987), *Modernisation, mode d'emploi : rapport au premier ministre*, Collection 1018.

Schwartz, B. (1997), *Moderniser sans exclure*, La découverte.

Développement et Emploi, « *Moderniser sans exclure, l'actualité d'une démarche* », in Revue Développement n° 38.

Innov'Age : Relever le défi de l'allongement de la vie professionnelle dans les Industries Agro-Alimentaires : Comment préparer le travail de demain ? et Capitalisation-Films (documents consultables sur www.msera.fr).