

« Simple comme un coup de fil » ? La prévention des risques dans une cellule d'écoute de la souffrance au travail

*Romain Juston Morival**

Cet article traite de l'essor de l'écoute en matière de prise en charge de la souffrance au travail. Pour cela, il restitue une enquête menée dans une cellule d'écoute téléphonique d'une grande administration. Que voit-on depuis l'écoute des maux du travail, et quelles actions de prévention peut-on entreprendre ou initier par téléphone ? Les écoutantes sont-elles des préventrices comme les autres ? C'est à l'étude de ce qui compose cet agencement original de mots, de papiers, de données que cet article est consacré, ainsi qu'à ses effets attendus en matière de transformation des situations de souffrance au travail. Au croisement d'un examen des finalités attribuées à ce dispositif et d'une analyse des opérations de qualification à l'œuvre dans ces situations d'écoute, l'article montre comment les pratiques de prévention par téléphone sont de plus en plus contraintes à mesure que le dispositif d'écoute se mue en un dispositif de surveillance.

A lors que le contexte de la Covid-19 a engendré la mise en place de nombreux numéros verts à destination des étudiants en souffrance, des soignants débordés ou des personnes isolées, cet essor inédit du registre de l'écoute des personnes, notamment des travailleurs, s'inscrit dans un mouvement plus ancien¹. Ce type d'outils soulève par ailleurs des controverses relatives à l'efficacité de ces dispositifs ou à leur confidentialité, lesquelles ont été remarquablement mises en lumière dans le récent procès France Télécom (BEYNEL, 2020) qui a précisément porté sur ce type de solutions apportées aux problèmes organisationnels et sur leurs ambiguïtés. Cette montée dans

* Dysolab (Université de Rouen-Normandie), CEET (Cnam) et CSO (Sciences Po/CNRS) ; romainjuston@gmail.com.

1. Les cellules d'écoute se développent un peu partout, dans les ministères sociaux ou à l'Assemblée nationale, pour ne citer que le cas des administrations publiques. Leur essor est également signalé par la publication d'une décision du défenseur des droits (MLD-2015-151) intitulée « Recommandations générales sur les dispositifs d'alerte professionnelle » dans le cadre de l'article 25 de la loi n° 2011-333 du 29 mars 2011, ainsi que par une délibération de la Commission nationale de l'informatique et des libertés (Cnil) n° 2017-191 du 22 juin 2017 portant modification de la délibération n° 2005-305 du 8 décembre 2005 portant autorisation unique de traitements automatisés de données à caractère personnel mis en œuvre dans le cadre de dispositifs d'alerte professionnelle (AU-004).

le champ de la santé au travail des dispositifs d'écoute n'a pourtant pas encore été analysée en sociologie².

Entre prise en charge individuelle, veille sanitaire et outil d'alerte, l'écoute des salariés en souffrance apparaît comme un dispositif de surveillance des risques professionnels. On y retrouve cette « articulation des actions individuelles et des démarches collectives » (MIAS, WOLMARK, 2018) au cœur de tous les dispositifs de surveillance de la santé au travail. Le développement de ces derniers implique de saisir les formes qu'ils prennent, les controverses qui les entourent et les savoirs qu'ils incorporent. Cet essor dépasse d'ailleurs ces seules « cellules d'écoute », en témoigne la diversité des dispositifs visant à « faire parler les salariés » pour prendre la mesure de la souffrance au travail (*ibid.*, p. 5).

Prendre la mesure des risques psychosociaux (RPS) par l'écoute est une chose, mais après ? L'écoute des salariés poursuit-elle un objectif de prévention des risques professionnels, et avec quelles attentes en matière d'effectivité ? « Cette parole restaurée des salariés sur leur travail et leur situation de travail modifie-t-elle *in fine* les relations de pouvoir et leur capacité à élaborer les règles du travail, ou alimente-t-elle au contraire un instrument strictement managérial ? » (*ibid.*, p. 11). Cet article envisage ces questions depuis une analyse des attentes et des pratiques qui ont accompagné la création et la mise en œuvre d'une cellule d'écoute au sein d'une grande administration de la fonction publique territoriale³. Sa mise en place en janvier 2017 visait à laisser s'exprimer une extrême diversité de problèmes rencontrés dans le travail quotidien de 50 000 agents répartis dans 22 directions opérationnelles. En deux années de fonctionnement, elle a enregistré 2 750 appels par an, traités par trois écoutantes⁴. L'objectif principal de ces échanges téléphoniques est de déboucher sur une prise de rendez-vous avec différents spécialistes déterminés en fonction de la thématique identifiée par l'écoutante, au terme d'un travail de qualification des situations⁵. Pour approcher ces opérations de qualification des situations de mal-être au travail, l'approche ethnographique des situations d'écoute adossée à une perspective de sociologie du travail des écoutantes est alors apparue comme une stratégie d'enquête pertinente (encadré 1).

2. On citera néanmoins le numéro de revue interdisciplinaire *RHIZOME* consacré en mars 2021 aux « visages de l'écoute ».

3. Cette enquête a été conduite à l'occasion d'un postdoctorat dans le cadre du projet Suripi (SURveillance des RISques Professionnels Incertains) financé par l'Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail (Anses) entre 2016 et 2021.

4. Nous féminisons cette figure dans cet article, dans la mesure où l'enquête sur laquelle il s'appuie a exclusivement porté sur des écoutantes, quatre au total après que l'une d'entre elles a été remplacée par une autre.

5. Au total, en 2018, près de 3 000 écoutes ont débouché sur une prise de rendez-vous. La moitié de ces appels relève de la thématique « Souffrance psychologique », tandis qu'un appel sur trois est identifié comme une « Urgence psychologique », les appels restants se distribuant principalement entre les thématiques « Harcèlement moral » et « Addiction ». 1 264 des appels de 2018 ont donné lieu à une prise de rendez-vous avec un professionnel du Service d'accueil et de médiation (SAM) qui héberge la cellule d'écoute, pour moitié vers la consultation souffrance au travail (CST) et pour un tiers vers la cellule d'urgence (CUP). Les appelants sont principalement les agents concernés, à l'exception de 231 « signalants », chiffre là encore stable d'une année à l'autre. Alors que la collectivité n'emploie que 55 % de femmes, elles représentent 67 % des appels, ce qui peut se comprendre comme un effet de structure, dans la mesure où les directions les plus féminisées sont également les plus grandes et celles qui sollicitent le plus la cellule d'écoute. La durée des appels est principalement comprise entre cinq et quinze minutes (trois sur quatre) et, dans un cas sur cinq, elle dépasse la demi-heure.

ENCADRÉ 1

Méthodologie de l'enquête

L'article s'appuie sur une enquête comportant trois volets : le premier, par entretiens auprès des trois écoutantes et de leurs différents encadrants ($n + 1$, $n + 2$), a permis de tracer l'origine et la conception de ce dispositif de surveillance pour penser les liens qui l'unissent à l'ensemble, plus large, des politiques de prévention des risques professionnels au sein de cette grande bureaucratie ; le deuxième, par observations, a permis d'accéder au travail d'écoute (en n'ayant toutefois accès qu'aux mots de l'écoutante et pas à ceux des agents), de qualification des faits et d'orientation des cas ; le troisième porte sur une base de données reprenant des informations variées sur chaque situation d'appel ($n = 4000$) et sur les usages auxquels cette base donne lieu pour poser des diagnostics sur « l'état de santé des agents de la collectivité ». Entre ethnographie et sociologie de la quantification (DESROSIÈRES, 2008), l'article agence ces trois niveaux pour rendre compte de la façon dont la cellule d'écoute participe à la surveillance des risques professionnels dans cette administration bureaucratique.

Si le slogan « simple comme un coup de fil », que l'on peut lire sur la brochure de présentation de la cellule, semble efficace pour inciter les agents à décrocher leur téléphone, il décrit mal ce qui se passe à l'autre bout du fil, où chaque appel met en branle un système complexe de papiers, d'enveloppes, de fiches informatiques et de tableurs, permettant d'écouter, de retranscrire, de délibérer, d'enregistrer et de faire circuler les cas grâce à leur mise en dossier. C'est pourquoi cet article s'inscrit dans une perspective de recherche qui s'attache à comprendre la diversité des ingrédients qui concourent à la mise en place et au fonctionnement quotidien de cet agencement original. Ce dernier apparaît alors moins « simple comme un coup de fil », que complexe comme un dispositif (FOUCAULT, 2001). On s'attache ici à rendre compte de cet agencement d'ingrédients hétérogènes de l'écoute, en suivant la façon dont Nicolas DODIER et Janine BARBOT (2016, p. 431) définissent la notion de dispositif comme « un enchaînement préparé de séquences, destiné à qualifier ou transformer des états de chose par l'intermédiaire d'un agencement d'éléments matériels et langagiers ». Les trois éléments qui composent cette définition se retrouvent en effet dans cette cellule d'écoute qui les articule de façon particulièrement claire. Elle s'inscrit d'abord dans un *enchaînement de séquences*, de la cellule au cabinet du psychologue en passant par le secrétariat, jusqu'à d'éventuelles réunions *ad hoc*. Deuxièmement, l'écoute et les séquences ultérieures visent à *qualifier et à transformer des états de choses*, cette pluralité des finalités ne se faisant pas, comme on le verra, sans tensions. Troisièmement, pour poursuivre ces objectifs, les situations abritées et arbitrées au sein de ce dispositif de surveillance sont largement équipées d'un *agencement d'éléments matériels et langagiers* – des mots, des papiers, des dossiers, des bases de données, lesquels participent à la réalisation d'une « bonne » écoute.

Deux grandes façons d’approcher ce dispositif sont alors possibles : une première viserait à le déplier le plus loin possible pour rendre compte, au-delà des appels eux-mêmes, de la diversité des scènes au cours desquelles les situations problématiques sont discutées. On privilégie ici une approche alternative qui s’attache à approfondir l’analyse de cette séquence primordiale du dispositif. Cette perspective sur l’écoute elle-même est d’autant plus précieuse que les comptes rendus des différents professionnels qui interviennent tout au long du dispositif de prise en charge comment les dynamiques de cadrage à l’œuvre dès l’écoute. Or des traits pourtant essentiels émergent de la situation au cours de laquelle ils sont, pour la première fois et avec une réversibilité toute relative, inscrits dans les dossiers traités par la suite. Cette stratégie de recherche ne revient cependant pas à évacuer les séquences ultérieures, mais à intégrer ces différents horizons d’attentes tels qu’ils sont problématisés par les écoutantes et éventuellement anticipés dans leur délibération⁶.

Des travaux ayant pour objet des lieux d’écoute se sont déjà concentrés sur le moment d’aiguillage que constitue l’écoute. Ce faisant, ils ont soulevé des questionnements problématiques divers. Un premier type de publications s’est attaché à proposer une sociologie des lieux d’écoute en lien avec la question des inégalités sociales. Compilés dans la somme dirigée par Didier FASSIN (2004), ces différents travaux ont montré, sur des terrains variés, comment « les lieux d’écoute [ont été] ainsi institués en réponse à la souffrance des banlieues » (p. 30). C’est alors en réponse à cette souffrance nouvellement identifiée que se sont développés les dispositifs d’écoute dans la première moitié des années 1990. Une seconde série de travaux ayant pris pour objet des situations d’écoute relève moins d’une analyse de l’action publique que de celle des instruments d’une judiciarisation potentielle. Le premier article sur la question présente de grandes similarités avec notre cas d’étude, puisque l’étude du « Groupe H » (BASTARD *et al.*, 2003) – un service dédié à la prise en charge du harcèlement – concerne le cas d’une administration publique de 20 000 personnes présentant une forte diversité de métiers. Les auteurs rendent compte « du travail effectué en prenant appui sur la perception qu’en ont les acteurs concernés » (p. 193), plutôt que sur le suivi des dossiers instruits. C’est au fond une stratégie de recherche similaire et une conception du droit identique qui est partagée par Vincent-Arnaud CHAPPE (2010) dans son analyse d’une permanence d’une association antiraciste. En effet, celui-ci décentre également le regard sur les opérations de qualification menées au sein de la permanence, c’est-à-dire en amont de la chaîne pénale, « au moment où le plaignant met pour la première fois à l’épreuve un sentiment d’injustice vécu en le soumettant à une “expertise au service de la victime” » (p. 545). Enfin, l’analyse *in situ* par Laurent WILLEMEZ (2017) des consultations juridiques effectuées – parfois

6. Cette même stratégie de recherche a été poursuivie dans mes travaux sur les médecins légistes qui montrent que les experts intègrent l’horizon du procès dans le déroulé de leurs autopsies (JUSTON, 2016), et dans ceux d’Anaïs BONANNO (2022) sur les inspecteurs du travail. C’est alors tout l’intérêt d’une approche par les dispositifs que d’envisager chacune de leurs séquences tout en prenant en compte les effets de ces chaînes d’interdépendances en matière, notamment, d’autonomie des professionnels.

par téléphone – par des syndicalistes et des inspecteurs du travail détaille les contours d’une activité « protojuridique » où s’entremêlent des finalités diverses entre un « travail de filtrage de la demande des salariés, souvent démunis, et une première forme de traduction juridique des sentiments d’injustice et des difficultés vécues par les salariés dans leur entreprise » (p. 103). Ces différents travaux témoignent du fait que les dispositifs d’écoute constituent un excellent observatoire des changements organisationnels, sociaux et politiques. Ils invitent à porter l’attention sur ce que font ces acteurs en première ligne qui, en tant qu’intermédiaires du droit (TALESH, PÉLISSE, 2019), participent à son application, que ce soit par la mise en place d’une médiation sur le lieu de travail, par l’opération de traduction d’une cause politique en affaire judiciaire ou par le fait que « ce qui se constitue et se travaille dans ces lieux, c’est la condition de possibilité d’un traitement juridique et judiciaire de difficultés et de souffrances liées au travail » (WILLEMEZ, 2017, p. 113)⁷.

Notre contribution vise ainsi à analyser l’évolution des politiques de prévention des risques professionnels à travers la montée en puissance de l’écoute des maux du travail. Elle interroge la manière dont les finalités attribuées à ce dispositif, notamment l’objectif de surveillance des risques professionnels, façonnent le travail des écoutantes et viennent encadrer leur activité de prévention. À travers cet agencement original de mots, de textes et de chiffres, rend-on visibles des problèmes de santé qui passaient jusqu’alors inaperçus, ou bien, à l’inverse, l’écoute – en tant qu’elle opère à travers la focalisation sur des situations individuelles – échoue-t-elle à prendre en compte des facteurs de risques associés aux conditions de travail ? En définitive, les écoutantes ainsi placées au carrefour d’une diversité d’attentes sont-elles des préventrices comme les autres ?

Pour articuler notre perspective sur le travail d’écoute avec l’étude de la politique de prévention des risques professionnels dans l’organisation enquêtée, l’article envisage d’abord la cellule d’écoute du point de vue de sa genèse et met au jour certaines propriétés de cet instrument en lien à la fois avec des choix en matière de surveillance de la santé au travail et des équipements matériels qui en conditionnent les usages. La cellule d’écoute fonctionne alors avant tout comme une porte d’entrée dans un dispositif de prise en charge de la souffrance au travail, ce qui confère une importance centrale et décisive au travail de mise en dossiers auquel donne lieu chaque appel. Enfin, l’analyse des situations d’écoute montre que le travail d’écoute soulève trois ordres de tensions relevant de la conciliation entre un impératif de qualification des faits et une exigence de prise en charge des souffrances.

7. On peut citer également ici la galaxie de travaux de sociologie du travail ayant pris pour objet des plateformes téléphoniques pour renseigner les formes contemporaines du processus de rationalisation des services (BUSCATTO, 2002). « Quelques moments avant l’an 2000, le capitalisme aurait-il réussi la synthèse entre le Charlot des Temps modernes et le Big Brother de George Orwell ? » questionne François SARFATI (2013). Du côté des administrations publiques, Jean-Marc WELLER (1997) se demande « ce que font les bureaucrates lorsqu’ils répondent au téléphone », ouvrant le chemin à la prise en compte de la réalité matérielle du travail administratif, chemin que cet article entend suivre.

La genèse d'un instrument de surveillance à deux faces : mise en mots et mise en chiffres de la souffrance au travail

Avant que les parties suivantes n'éclaircissent les situations d'écoute depuis le travail d'orientation des cas et de prise en charge des agents en souffrance, nous rendons compte ici des choix qui ont présidé à l'ouverture de cette ligne téléphonique, des controverses autour de sa mise en place et des savoirs qu'elle nécessite. En effet, on voit se structurer dans sa genèse les propriétés essentielles de ce dispositif original qui met l'objectif de prévention en tension avec une visée de connaissance et d'alerte – en un mot, de surveillance – sur les risques professionnels.

Super secrétariat ou agencement inédit ? La mise en place de la cellule d'écoute

Lors de l'élaboration de la cellule d'écoute en 2016, l'objectif poursuivi par la direction est d'abord politique : il s'agit d'obtenir un label relatif aux problématiques d'égalité, de harcèlement et de discrimination. Cinq ans plus tard, la cellule et le service d'accueil et de médiation (SAM) qui l'accueille sont fréquemment décrits comme les lieux où la question des RPS est prise en charge. « On parlera RPS plus tard avec le SAM », peut-on entendre en comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) dans la bouche des organisations syndicales (OS).

Lorsqu'elle est promue à la tête du SAM en juillet 2016, Caroline est chargée de la mise en place de la cellule. Psychologue clinicienne de formation ayant ensuite développé un intérêt pour le travail, elle peut compter sur son expérience professionnelle qui l'a conduite, avant d'arriver au sein de la collectivité territoriale étudiée, à accompagner des salariés en difficulté dans une compagnie d'assurances en lien avec une *hotline*. Pour imposer le SAM dans le paysage préventif autour de la prise en charge des RPS, Caroline recrute des psychologues du travail spécialisés dans la clinique de l'activité. Dès le départ, son point de vue diffère de celui de la direction, puisque la cellule est d'emblée conçue comme une porte d'entrée dans un dispositif plus large de prise en charge des problèmes liés au travail. La ligne téléphonique était d'abord dédiée à l'accompagnement de situations de discrimination au travail, mais son rôle s'élargira considérablement à la suite d'une série d'événements relatifs à des affaires de harcèlement sexuel⁸. Son objectif est d'accompagner les agents en souffrance par l'écoute de leurs doléances de manière anonyme (anonymat dont on verra qu'il peut être mis à l'épreuve des signalements), dans l'optique d'inciter les agents à prendre la parole sur des situations problématiques rencontrées dans le cadre de leur travail.

8. Sur le poids des éléments de contexte, on peut noter que dans le cas du « Groupe H » (BASTARD *et al.*, 2003), c'est parce que le harcèlement psychologique et sexuel a fait l'objet d'une réprobation croissante que les organisations qui y sont confrontées sont amenées à mettre en place des modalités de traitement de ces dysfonctionnements des relations au travail.

Cette volonté du SAM de faire de la cellule un lieu d'écoute ouvert sur une diversité de situations de souffrance au travail rencontrera finalement un nouvel objectif porté par la direction, soucieuse, dans une logique de rationalisation, de regrouper au sein d'un même lieu une pluralité d'offres d'accompagnement, ce qui suppose un guichet unique. Ce guichet est alors d'emblée envisagé comme quelque chose de plus qu'un lieu de prise de rendez-vous, sans que l'on sache précisément comment circonscrire son périmètre. Des références externes à la collectivité ou existant de longue date en son sein sont alors mobilisées, si bien que le poids de cette innovation s'en trouve relativisé par certains médecins du travail qui n'y voient qu'un « super secrétariat ». Les discussions portent alors sur la reconduction d'un service « Santé amitié » ou sur la mise en place d'une ligne « Allo RH », la première étant strictement un lieu de parole, tandis que la seconde aurait pour objectif de résoudre des problèmes relatifs à des questions de ressources humaines, concernant les fiches de paies par exemple. Ces références, Caroline va les constituer en contre-modèles pour construire une cellule d'écoute centrée sur les souffrances liées au travail dans un sens très large – permettant ainsi aux agents de la collectivité de parler de leurs problèmes personnels depuis leurs effets sur l'activité de travail.

Cette problématisation d'un lieu d'écoute ouvert aux doléances relatives au travail suit un modèle rappelant la « pragmatique de l'hospitalité » des services des urgences (DODIER, CAMUS, 1997, p. 112). À travers cette idée, l'objectif est d'imposer la cellule d'écoute comme un lieu de gestion des urgences en matière de santé au travail et, à travers elle, l'ensemble du SAM, dans le paysage de la collectivité étudiée. Mais il faut d'abord monter ce nouveau service, recruter, former et encadrer une équipe de trois écoutantes découvrant une nouvelle pratique aux contours flous. Sylvie, la première responsable de la cellule, cadre supérieure de santé et puéricultrice de formation, et qui prendra sa retraite au cours de l'enquête, voit ce dernier poste comme un ultime challenge « au niveau du management ». Elle pointe également le caractère tendu de la première phase des relations avec les médecins de prévention et les organisations syndicales, la cellule étant alors perçue comme une rivale dans la mission de représentation et d'accompagnement des agents en souffrance. Au terme de ces luttes de territoires professionnels, c'est finalement de sa neutralité que la cellule tirera sa légitimité, définie par ses responsables comme « la Suisse », sorte de porte-parole de l'administration au-dessus de la mêlée.

Deux ans après son démarrage, la cellule s'est imposée dans le paysage préventif de cette bureaucratie. « Avec 3 000 appels, ils ne peuvent plus faire sans⁹. » Des observations en CHSCT ont montré que ces chiffres étaient utilisés par les organisations syndicales (OS) pour témoigner d'un « sérieux problème à la collectivité ». Derrière, c'est tout le SAM qui s'impose, notamment sur la question des RPS, au détriment des projets de marché privé passés avec des cabinets spécialisés et que les OS rejettent. Cette hypothèse selon laquelle la cellule d'écoute est aussi un instrument au service

9. Entretien avec Caroline, cheffe de service du SAM (janvier 2018).

du SAM pour le faire reconnaître dans le paysage de la collectivité peut s'objectiver par une analyse quantitative des appels. En effet, l'observation des coups de téléphone et l'exploration de la base des appels ont montré que l'écrasante majorité des appels donnaient lieu à une orientation interne au SAM (plutôt qu'à la médecine du travail, à laquelle il n'est fait appel qu'en second recours, et qui n'est donc que rarement enregistrée dans les bases de données dans lesquelles il n'est possible de cocher qu'une seule case en matière d'orientation¹⁰).

La volonté du SAM de prendre en charge le problème de la souffrance psychique, d'une part, et l'objectif politique de la direction de mettre en place un guichet unique d'accueil et d'orientation, d'autre part, ont transformé la cellule d'écoute et reconfiguré le travail des écoutantes. D'instrument de managérialisation du harcèlement et de la discrimination, la cellule est devenue un dispositif plus large d'appréhension des maux du travail, qui, une fois accueillis par téléphone, doivent être transformés en repères pour assurer une surveillance des risques professionnels.

Les mots et les chiffres: la double traduction des cas par l'élaboration des fiches d'appel et par leur agrégation statistique

Avec le volume des appels reçus, la cellule s'est constituée comme instrument de connaissance, de veille et d'alerte au croisement d'une prise en charge individuelle et d'un éclairage sur des facteurs de risques. Ainsi, le travail d'écoute a été transformé par les modifications apportées au dispositif. Par exemple, une propriété devenue progressivement essentielle à ce dispositif est l'articulation des mots recueillis au cours du travail d'écoute et des chiffres produits au terme d'un travail de codage des fiches d'appels. Les coups de fil et les bilans d'activité apparaissent alors comme les deux faces de la surveillance des risques professionnels, entre souci des personnes et nécessité industrielle (BOLTANSKI, THÉVENOT, 1991) de dépersonnalisation pour recueillir et produire de façon continue des données robustes sur l'état de santé d'une population. Derrière la mise en place rapide d'une base des appels, l'objectif est d'imposer la cellule dans le paysage préventif de l'organisation en fournissant des appuis quantitatifs pour produire des diagnostics sur l'état de santé de la collectivité dans son ensemble et au niveau individuel des agents. Concrètement, cette transformation des cas ainsi agrégés en des repères facilement communicables vise à mettre au jour des sites, des périodes ou des directions pathogènes. Ce travail suppose de tenir une base « propre » et de la renseigner régulièrement.

L'omniprésence au sein de la cellule des bilans d'activité (par semaine, mois, trimestre, année, par direction, parfois par établissement ou par poste) est de nature à transformer le travail de ses agents, notamment l'écoute elle-même. D'abord, l'échelle hebdomadaire pose question à l'aune de l'impératif de production de connaissances :

10. Sur les 2757 appels, seuls 203 (194 l'année précédente) n'ont pas donné lieu à une orientation interne, principalement parce que les appelants cherchaient avant tout à obtenir un conseil.

pourquoi produire des chiffres à une échelle si petite, alors que statistiquement, rien n'est significatif à ce niveau-là ? Il s'agit en fait de constituer ces chiffres en point d'alerte, cette modalité étant centrale dans les dispositifs de surveillance¹¹. Le compte rendu d'activité (CRA) envoyé chaque semaine au sous-directeur illustre bien cette logique de l'alerte :

« Donc chaque semaine, on fait un retour à Patrick [le responsable de la sous-direction dont dépend le SAM], ce qu'on appelle le CRA, le compte rendu d'activité sur les faits marquants de la semaine. Donc moi, ça m'arrive de faire un petit focus. [...] Ce bilan hebdomadaire, on en fait un bilan mensuel. Et en général, on fait un bilan trimestriel, semestriel et annuel. Donc on est capable de donner des données à tout moment, à la fois pour l'activité globale de la cellule, mais aussi par direction et par métier. »

(Entretien avec Caroline, mai 2018)

La cellule d'écoute constitue ainsi un observatoire depuis lequel il est possible d'établir un diagnostic sur la collectivité, où l'écoute des situations individuelles s'efface derrière l'observation d'entités collectives (telle direction, tel établissement, tel service). Pour enrichir le registre de l'écoute de cette visée de surveillance (au double sens d'instrument de connaissance et d'alerte), il a fallu faire évoluer le nombre et la nature des bases de données. Par exemple, à la demande d'élus, une nouvelle base recense les actes de violence. Ce genre d'attentes politiques importées dans le fonctionnement routinier de la cellule est fréquent. Un SMS reçu par le sous-directeur devient une demande urgente pour la journée. Il est possible que ces demandes génèrent des résistances au sein de la cellule. C'est le cas lorsqu'on attend des écoutantes un focus sur un service, avec le risque d'identifier des individus. C'est alors la ligne rouge qui est franchie quand la surveillance collective permet de reboucler sur une surveillance individuelle et que la tension entre l'écoute des personnes et la dé-singularisation des plaintes est trop forte.

D'un instrument de lutte contre les discriminations et le harcèlement, la cellule d'écoute s'est donc rapidement enrichie pour se muer en dispositif de prise en charge des situations de souffrance au travail. De plus, ce dispositif mêle une logique de prévention individuelle et une approche de surveillance des risques professionnels appuyée sur un riche appareil de fiches, de chiffres et de papier. Pour compléter l'analyse des finalités attribuées à ce dispositif et de leurs effets sur le travail d'écoute, nous nous arrêtons sur la fonction d'orientation des cas vers les séquences ultérieures de prise en charge.

11. C'est également vrai dans l'autre sens. La cheffe du SAM peut être alertée d'une situation qui pourrait occasionner des appels. Ainsi, la défenestration d'un père dans une crèche s'est produite quelques jours avant ma première observation. Ce type d'événement traumatique occasionne donc des appels au cours desquels les écoutantes peuvent dire : « Je suis au courant », pour éviter aux agents de devoir les relater à nouveau. De manière plus réflexive, cela leur permet d'échanger entre elles sur des cas qui les « enquiennent ». On trouve des traces de ces alertes dans le cahier de Sabrina (cf. *infra*) où il est écrit, sous une date : « M. L., animateur suspendu », lequel pourrait alors joindre la cellule.

Au commencement était le verbe. L'écoute comme porte d'entrée dans un dispositif de prise en charge de la souffrance au travail

La cellule d'écoute a été conçue pour faire entrer un maximum d'agents en souffrance dans un dispositif de prise en charge. De ce point de vue, l'hospitalité de la cellule semble plus radicale que celle de l'hôpital (DODIER, CAMUS, 1997), puisque le triage se réduit à une problématique d'orientation. Ainsi, ce dispositif se laisse difficilement analyser par le prisme du triptyque classique de l'intervention en santé au travail : préventions primaire, secondaire et tertiaire (BAUD, 2022) – l'écoute pouvant être mobilisée à chacun de ces niveaux de prise en compte du risque selon qu'elle vise à prévenir l'instauration d'un climat délétère, à désamorcer des situations problématiques ou à gérer les dégâts du travail. L'enjeu est alors plutôt de la situer dans le cadre plus large de l'enchaînement de séquences qui fait de la santé des travailleurs un objet de préoccupations au sein de cette organisation bureaucratique.

Le circuit des papiers: le travail administratif de transformation d'un cas en dossier

Apparemment « simple comme un coup de fil », l'écoute en matière de prévention des risques soulève des complexités diverses. Pour être mis en dossier, chaque appel donne lieu à la production de nombreux documents papier ayant chacun une finalité propre. Au contact du papier et des diverses technologies permettant d'approcher les situations de travail, se mêlent des opérations de nature différente: écrire, recopier, reformuler, imprimer, photocopier, ranger, trier, compter, supprimer.

Ainsi, lorsque l'écoutante décroche le téléphone, elle saisit immédiatement un stylo et prend en note ce qu'elle entend au bout du fil. Sur ces brouillons se mêlent des listes visant à résumer les faits et des verbatim entre guillemets, considérés comme des éléments probants visant à constituer de futures qualifications exclusivement indexées sur le discours subjectif de l'agent: « Moi, ce qu'ils me disent, je le mets entre guillemets, je n'interprète pas. Même s'ils disent des gros mots, c'est leurs mots. Ce langage, il faut le noter », indique Sabrina, une écoutante. Ce langage brut apparaît ainsi d'emblée dans la fiche dans la partie « motif de l'appel ».

Pour qualifier les situations, les écoutantes doivent en venir à une seconde opération, celle du recopiage, dont Béatrice FRAENKEL (1993) a montré la centralité à travers la notion de « chaînes d'écriture ». Le recopiage s'effectue selon plusieurs modalités: résumer et mettre au propre au sein de la fiche d'appel saisie sur informatique (ci-après). Celle-ci sert à conserver le message et à transformer le texte pour en faire un support de l'activité de qualification. Les transformations sont parfois typographiques, pour mettre en valeur tel ou tel terme.

FIGURE – Fiche d'appel

APPEL "À VOTRE ECOUTE"						
Fiche N°	<input type="text"/>	<input type="text"/>				
Date :	<input type="text"/>	Heure début : <input type="text"/> Heure fin : <input type="text"/>				
Durée :	<input type="text" value="0:00"/>					
Prise en charge :						
Orientation 1 vers :	<input type="text"/>	Date de RDV: <input type="text"/> Heure RDV <input type="text"/>				
Orientation 2 vers :	<input type="text"/>	Date de RDV: <input type="text"/> Heure RDV <input type="text"/>				
Transfert immédiat de l'appel : <input type="text"/>						
Autre orientation :	<input type="text"/>					
Appelant.e :						
Nom :	<input type="text"/>	Prénom : <input type="text"/>				
Tél 1 :	<input type="text"/>	Tel 2 : <input type="text"/>				
Mail :	<input type="text"/>					
Date naiss.:	<input type="text"/>	Sexe : <input type="text"/> SOI : <input type="text"/>				
Direction :	<input type="text"/>	Métier : <input type="text"/>				
Date entrée	<input type="text"/>	Date entrée	<input type="text"/>	Encadrant.e :	<input type="text"/>	
Métier :	<input type="text"/>	Ville :	<input type="text"/>			
Lieu de travail :	<input type="text"/>					
Signalant.e :						
Direction :	<input type="text"/>	Tél 1 :	<input type="text"/>	Tél 2 :	<input type="text"/>	
Fonction :	<input type="text"/>					
Nom :	<input type="text"/>	Prénom :	<input type="text"/>			
Motif de l'appel :			<input type="text"/>			
<input type="text"/>						
Qualification de l'appel :			<input type="text"/>	Observatoire Violence :		<input type="text"/>

Notes : cette fiche a été reproduite avec l'autorisation de la structure enquêtée.

La rubrique « Qualification de l'appel » est remplie selon les catégorisations suivantes : souffrance psy, urgence psy (liée à un traumatisme), conflit au travail, harcèlement moral, harcèlement sexuel, agissements sexistes, discrimination, addiction.

On assiste ensuite à un retour du papier par l'impression des fiches en deux exemplaires, dans la double logique de la prise en charge des cas individuels et de leur agrégation dans un instrument statistique. De premières épreuves peuvent alors surgir, comme lorsque Sabrina (dernière écoutante arrivée à la cellule pendant l'enquête, après une formation et une courte expérience professionnelle de secrétaire médicale) constate qu'elle a oublié de cocher la qualification de l'appel. Hors de question de le faire à la main, sous peine de ne pas en garder la trace dans le système informatique : il lui faut revenir à l'étape précédente, derrière son clavier. Ces papiers se distribueront ensuite dans deux endroits différents du service. Une fiche rentrera, à l'abri des regards indiscrets, dans une armoire du secrétariat, à l'intérieur d'une chemise recevant, les unes après les autres, les fiches d'appels de la journée. Plus tard, la personne chargée du secrétariat ce jour-là les distribuera aux différents praticiens qui recevront les agents et qui pourront alors prendre connaissance de l'affaire par ces traces de l'écoute. La seconde fiche termine dans une chemise en carton au sein de la cellule d'écoute, sur le bureau de Christine qui a pour mission, en plus des écoutes, de tenir la base de données, c'est-à-dire de coder chacune des fiches relatives à chacun des appels. Puis les fiches seront rangées dans un classeur, dans lequel les écoutantes puisent régulièrement pour retracer l'historique des appels d'un agent lorsque celui-ci dit avoir déjà eu recours à la cellule.

La réduction des appels à un *dossier* (des notes manuscrites, une fiche, une ligne dans une base de données, un rendez-vous dans un agenda) permet la fabrication d'une *affaire* qui appelle un traitement par d'autres professionnels dans des séquences ultérieures du dispositif. Ce travail nécessite de nombreuses tâches, consacrées à tracer l'activité, à l'enregistrer et à la faire circuler. Ainsi, au-delà de l'idée selon laquelle le dossier peut être appréhendé comme une technologie offrant une pluralité de « vues » sur une affaire (WELLER, 2018, p. 114), la pluralité des circuits que ces dossiers peuvent suivre donne à voir la diversité des prises susceptibles d'être actionnées pour surveiller l'état de santé des agents. Toutefois, ces prises s'opposent parfois les unes aux autres selon que le dossier est appréhendé par les écoutantes depuis les situations d'écoute ou par les psychologues depuis leurs situations d'expertise.

Expérience des écoutantes et expertise des psychologues : une nécessaire fragilité des qualifications

En matière de qualification, l'écoutante n'a pas nécessairement le dernier mot. On a déjà insisté sur la place de l'horizon du soin, autour de la figure de l'écoutante comme urgentiste de la santé au travail. Mais les opérations de qualification qu'elles effectuent et, surtout, leurs effets en matière de prise en charge, laissent apparaître la place d'un second horizon, celui du droit. Elles rappellent ici une seconde figure professionnelle centrale de la justice pénale : celle du magistrat du parquet. Comme un parquetier, l'écoutante prend sa décision en temps réel et par téléphone (BASTARD, MOUHANNA, 2007). Son rôle est alors de qualifier les faits et d'orienter les affaires,

comme le fait un magistrat du parquet au moment de qualifier les procédures judiciaires. Pour fonder sa qualification de l'affaire, l'écoutante dispose d'une liste d'items, dont certains, en matière de discrimination par exemple, épousent la forme des qualifications juridiques. Là où le magistrat du parquet pré-qualifie les faits pour orienter l'affaire vers le tribunal compétent, les écoutantes déterminent pour chaque cas la qualification adéquate (souffrance psy ; urgence psy ; conflit au travail ; harcèlement moral ; harcèlement sexuel ; agissements sexistes ; discrimination ; addiction) et l'orientation associée (psychologue, référent harcèlement ou discrimination, médecin du travail, etc.).

Ce portrait de l'écoutante en magistrat du parquet permet d'insister sur l'ambivalence de son autonomie (JUSTON MORIVAL, 2021) pour qualifier les faits relatés à la cellule d'écoute. Comme pour les parquetiers qui peuvent voir leur qualification rejetée par le professionnel de la séquence ultérieure (les juges du siège), les écoutantes peuvent voir leur avis remis en cause par les psychologues, ce qui assure une certaine souplesse au dispositif de prise en charge. En effet, chaque situation est *a priori* éligible à une pluralité de catégories. Ce sont alors des catégorisations provisoires qui sont établies, d'abord car elles consistent toujours en un pari (PAPAUX, 1999, cité par CHAPPE, 2010), ensuite car elles peuvent être requalifiées lors de la séquence ultérieure où le professionnel pourra, depuis son cabinet, la mettre à l'épreuve de son expertise professionnelle appliquée à la situation.

Cette nécessaire fragilité des qualifications s'est donnée à voir autour des cas « urgents », c'est-à-dire ceux qui sont orientés vers la cellule d'urgence psychologique (CUP) pour laquelle un rendez-vous peut être donné dans la journée. Pour identifier ces cas urgents, les écoutantes peuvent miser sur leur pratique quotidienne de traitement des cas et sur leur compétence pour identifier dans le flux des paroles des repères indiquant qu'il est nécessaire d'apporter une réponse rapide. Par exemple, des pleurs peuvent constituer un repère de ce type : dans ce cas, « c'est risqué pour nous de mettre un entretien dans un mois », affirme une écoutante. À l'inverse, il est fréquent que des cas qui pourraient à première vue apparaître comme urgents soient désamorçés par cette même compétence acquise au fil des appels. Ainsi, les écoutantes puisent dans la pluralité des ressources disponibles pour traiter les cas urgents, depuis l'urgence absolue – qui impose de transmettre l'appel immédiatement à un psychologue voire d'appeler les secours – jusqu'aux arrangements d'agenda permettant de donner un rendez-vous rapide. Dans le cas qui suit, cette seconde modalité d'« urgence relative » sera choisie alors même que l'homme au bout du fil tient des propos suicidaires. La situation d'observation, qui fait que je n'ai accès qu'aux propos de l'écoutante, implique que ma compréhension est dans un premier temps très incomplète, jusqu'à ce qu'elle mette son interlocuteur en attente le temps de faire un compte rendu à son responsable : « C'est un monsieur qui a des propos suicidaires : "Je me demande si je ne vais pas passer sous un train." » Et de relativiser l'urgence de la situation en faisant part de son ressenti : elle indique que le monsieur est très « sympathique ». Finalement, François-Xavier – le nouveau responsable de

la cellule qui a succédé à Sylvie – suggérera de qualifier la situation en « souffrance psychologique » plutôt qu'en « urgence », tout en lui débloquent un rendez-vous rapidement. Le débriefing permet de comprendre comment des propos suicidaires peuvent être relativisés par les impressions qui suivent : « Il a parlé d'idées noires. C'est pour ça que je suis allé voir François-Xavier. Il est très sympathique, il pleurait pas, mais à partir du moment où il a parlé du train, j'ai tilté quand même. » Je lui demande alors ce qu'il aurait fallu pour que ce soit traité comme une urgence absolue : « Urgence absolue : on appelle les pompiers. Ce n'est pas le cas ici. Même s'il y a une phrase clé qu'on intègre selon son propre ressenti [...]. En fait il était pas... dépité. Il pleurait pas, il était pas au bout du bout. » Différents éléments sont intervenus dans la « résolution » de ce cas, c'est-à-dire dans l'orientation prise par celui-ci dans l'un des cheminements qu'offre le SAM : recours à l'avis du responsable, mise en balance des propos tenus et de l'impression générale laissée par l'échange, jeu sur différents degrés d'urgence.

Pour trancher des cas, les écoutantes peuvent également mobiliser leurs connaissances des situations de travail vues de l'intérieur. Cette expérience est acquise au fil des appels ou de la trajectoire professionnelle, notamment pour les deux d'entre elles (soit la moitié des écoutantes sur la période d'enquête) ayant obtenu leur poste à la cellule d'écoute à la suite d'un reclassement ou d'une reconversion à cause d'un problème de santé. Ces écoutantes tirent donc leurs compétences de leurs propres expériences de travail *et* de souffrance au travail. Si ces expériences sont valorisées par leurs responsables, elles peuvent être remises en question dans le cas de controverses avec les psychologues qui, ce faisant, rognent de fait l'autonomie de qualification des situations des écoutantes. Ceux-ci en effet opposent à ce registre de l'expérience celui d'une expertise sanctionnée par des titres universitaires. Ces ressources s'actualisent dans des dynamiques de cadrages distinctes de celles offertes par la situation d'échange téléphonique, dans la mesure où un rendez-vous d'une heure dans le cabinet du psychologue et à distance des faits offre des prises différentes pour évaluer la situation. C'est la raison pour laquelle les écoutantes défendent un large spectre de situations perçues comme urgentes. « Je préfère me tromper comme ça que dans l'autre sens, en ne donnant pas des rendez-vous urgents à ceux qui en ont besoin », explique Corine. La possibilité d'erreur de ce type est inhérente au fonctionnement de la cellule d'écoute où tout n'est pas immédiatement clair et parfaitement stabilisé (« les gens peuvent avoir dix versions avec dix interlocuteurs »), où les situations font l'objet de compréhensions diverses (« ça dépend du ressenti de chacun ») et où l'erreur doit être limitée au maximum (« en fait, il faut aussi que nous, on se couvre »).

Pour les psychologues, ces erreurs d'aiguillage sont problématiques au point qu'ils ont fait remonter en réunion de service la question des « cas urgents qui n'en sont pas ». Une solution proposée a été de suggérer aux psychologues, lorsque la situation se présente, d'en reparler avec les écoutantes afin de les former, au cas par cas en somme, à l'identification des repères pertinents permettant d'identifier les

« vraies » urgences. Par exemple, lorsque Martine, psychologue dans le service, entre dans la cellule d'écoute où je suis présent avec Sabrina, elle reproche à cette dernière d'avoir déplacé un rendez-vous du jour au lendemain. Sabrina explique que c'est une demande de l'agente qui doit garder son enfant ce jour-là, et qui ne peut donc pas honorer son rendez-vous. Martine indique alors que « cela révèle en fait une résistance pour venir », dans la mesure où elle ne fait pas le nécessaire pour se rendre disponible¹². En précisant à Sabrina le raisonnement qu'elle aurait pu/dû tenir en situation d'écoute, Martine révèle les contradictions de ce dispositif. D'une part, on attend des écoutantes qu'elles laissent la situation suffisamment ouverte pour permettre un traitement évolutif, d'autre part, on prétend les former à l'identification de situations urgentes dont on considère par ailleurs qu'elle suppose un bagage théorique qu'elles n'ont pas¹³.

Pour résumer, l'écoute est la séquence primordiale d'un dispositif de prise en charge au cours de laquelle la qualification des faits permet d'orienter les cas constitués en affaires par un travail de mise en dossier. Cette qualification relève de pairs plutôt que d'experts, dont il est attendu la mobilisation d'un savoir plus pratique que théorique afin d'orienter les agents vers une prise en charge adéquate. Les tensions induites par la rencontre entre des logiques professionnelles plurielles sont en fait nécessaires pour que le dispositif fonctionne, puisque la fragilité des qualifications des écoutantes favorise l'entrée des agents en souffrance dans le dispositif, tout en permettant la révision du cheminement des dossiers. La figure de l'écoutante est donc tout à fait originale dans le domaine de la santé au travail, puisqu'il s'agit d'accueillir, d'orienter et, sans doute déjà, de prendre en charge. Dans la partie suivante, nous détaillons et déclinons cette idée d'une pratique préventive singulière à partir des tensions engendrées par cette ambivalence fondamentale de l'écoute des maux du travail, entre un impératif de qualification des faits et une exigence de prise en charge des souffrances. En décalant le regard des finalités plurielles attribuées au dispositif vers les façons dont elles contribuent à cadrer les pratiques concrètes des écoutantes, nous mettons au jour les difficultés à articuler les découvertes par l'écoute de situations problématiques avec les facteurs de risques associés aux conditions de travail.

12. De la même manière, à la fin du cahier où elle a retranscrit les notes d'un rendez-vous qu'elle a eu avec une psychologue du service, Sabrina synthétise ainsi les critères permettant de repérer, dans le flux de la conversation téléphonique, les situations potentielles de harcèlement : « humiliation ; placard ; différence de traitement ; actes répétés ».

13. Lors de la restitution de l'enquête au sein du service, la discussion s'est prolongée pour envisager de substituer à ces discussions entre deux portes des réunions entre quatre murs, afin d'échanger collectivement sur ces situations de désajustement entre la séquence de l'écoute et celle de la prise en charge.

Surveiller et prévenir : le travail d'écoute en tensions

Resituer, comme on l'a fait précédemment, le travail d'écoute au sein d'un dispositif de prise en charge dont il ne constitue que le premier maillon a été utile pour voir comment les finalités de surveillance attribuées à la cellule façonnent la façon dont les écoutantes orientent les cas. Cependant, cette analyse diachronique n'épuise pas les dynamiques à l'œuvre dans une situation d'écoute qui, loin de se réduire à une « course à l'orientation », réunissent une grande variété d'ingrédients. Nous nous intéressons à présent aux dynamiques qui, dans les situations d'écoute, mettent l'enjeu d'orientation en tension avec d'autres horizons d'attentes, interrogeant ainsi la possibilité même d'une prévention des risques par téléphone qui ne se réduirait pas à une approche managérialisée des risques professionnels.

Des échanges fluides et systématiques : la difficile invisibilisation de la trame

Comment régler l'interaction téléphonique ? Quand, par exemple, faut-il demander les renseignements administratifs ? Face à des situations d'appel extrêmement diverses, le recours à une trame est utile pour conduire des échanges homogènes. Mais cette exigence entre en contradiction avec la première chose qu'apprennent les écoutantes, à savoir conduire l'échange aussi naturellement que possible, c'est-à-dire sans que la personne au bout du fil perçoive la trame qu'elles sont en train de suivre. Cette posture s'apprend, d'autant que, comme on l'a vu, les écoutantes n'ont *a priori* aucune formation en la matière – ce qui les distingue fortement dans l'écologie professionnelle de la prévention des risques. En effet, c'est plutôt sur une disposition à l'écoute – on peut faire l'hypothèse qu'elle relève d'un processus de naturalisation de compétences féminines – qu'elles sont recrutées, soit à la suite d'une pratique antérieure de secrétariat, soit du fait d'un problème de santé ayant entraîné une reconversion.

Pour les trois premières écoutantes arrivées à la cellule, l'apprentissage a été à la fois théorique et pratique. Sur le premier volet, Sylvie cite « quelques petites formations sur différentes thématiques, de souffrance au travail, harcèlements et ainsi de suite pour savoir de quoi il s'agit quand même ». Quant au volet pratique, Sylvie et Caroline ont procédé par des mises en situation au cours desquelles elles recevaient l'appel d'un agent :

« Il s'agissait de les accompagner sur : qu'est-ce que c'est qu'une écoute téléphonique ? [...] Quel genre d'émotion on peut recevoir : la colère, l'agressivité, les pleurs, la tristesse, la mélancolie. Enfin voilà, ces choses, alors sans en faire non plus des psychologues, mais... Mais voilà. [...] Comment on écoute ? Comment on reformule ? Comment on accueille la parole, l'émotion ? »

(Entretien avec Sylvie, responsable de la cellule, mars 2018)

Arrivée récemment dans le service pour remplacer l'une des trois écoutantes ayant réussi un concours administratif, Sabrina a été formée par ses collègues, par l'entremise d'une longue phase d'observation des appels. Pendant deux mois, Sabrina prend des notes qu'elle met au propre dans un cahier qu'elle me laisse photocopier :

« C'est dingue tout ce qu'il faut apprendre. Alors oui, on dit que c'est simple comme un coup de fil [je m'étais amusé plus tôt de la brochure où figure ce slogan], mais il y a toute une machine derrière. Qui fait quoi, qu'est-ce qu'on peut proposer ? »

(Entretien avec Sabrina, écoutante, septembre 2018)

Elle a ainsi noté sur ce cahier différentes ficelles de l'écoute à mobiliser en situation. On y retrouve des informations relatives aux noms, spécialités et jours de présence des différents professionnels vers lesquels l'écoute est susceptible d'orienter les cas. Surtout, ces pages manuscrites condensent un certain nombre de règles à suivre pour réaliser l'écoute et inciter l'agent à prendre un rendez-vous. Par exemple, « expliquer à l'agent qu'il a le droit de prendre RDV sur son temps de travail. Avec accord de son chef, le RDV peut lui être refusé s'il y a un sous-effectif dans le service ». Y figurent aussi une façon d'opérationnaliser la trame dans des formulations (« À votre écoute Sabrina bonjour ») et des questions à poser lors d'un appel (« Êtes-vous agent de la collectivité ? Êtes-vous déjà venu dans notre service ? Demander les renseignements [noms, prénoms, date de naissance, n° d'identification, la direction, le poste occupé actuellement, depuis quand, date d'arrivée à la collectivité] »). Plus largement, y sont notés, en rouge, les « éléments de langage » cités par Sylvie et présentés ici comme des « phrases clés » (encadré 2).

Le suivi des quatre écoutantes a montré qu'une certaine habileté à ne plus se conformer à la trame de manière linéaire vient avec l'expérience. Par contraste, les observations d'écoute avec Sabrina ont montré qu'un suivi linéaire et systématique de la trame avait pour conséquence de couper fréquemment la parole à un agent désireux d'entamer la conversation par un récit extensif des raisons de son appel. En effet,

ENCADRÉ 2

La bonne écoute en quelques phrases clés: extraits du cahier de Sabrina

- Les informations ne seront pas divulguées, cela reste confidentiel. Ne vous inquiétez pas.
- Pensez à prendre votre carte prof. Les vigiles devant la porte vous la demanderont.
- Est-ce que vous voulez m'expliquer pour que je puisse vous diriger vers un praticien adapté ?
- La cellule prend en charge les problèmes liés au travail.
- Je vais vous demander quelques renseignements administratifs pour commencer.
- Si quelque chose doit être fait, ce sera toujours avec votre accord.
- Votre supérieure va savoir que vous êtes allé au service d'accompagnement et de médiation, mais elle ne saura pas pourquoi et qui vous êtes allé voir.

Sabrina commençait systématiquement par recueillir les informations administratives, à la fois très intrusives et nominatives, ce qui est à la fois lié à son arrivée récente et, probablement, à sa pratique antérieure de secrétaire médicale. Or le surgissement de la trame dans l'interaction individuelle – nécessaire à la future agrégation statistique – génère parfois un soupçon d'identification possible chez des agents à qui on a dit plus tôt que l'écoute était absolument confidentielle. Ce problème est à l'inverse habilement détourné par les autres écoutantes qui font varier la forme de l'entretien téléphonique, autrement dit l'ordre dans lequel remplir la trame, en fonction de ce qu'elles perçoivent de l'échange, et ceci, dès les premiers mots de l'agent. « Un appel, c'est jamais le même », résume Corine qui distingue deux modes pour remplir la fiche, soit inductif, en laissant l'échange ouvert le plus longtemps possible, soit cadré d'emblée par des questions fermées :

« Je fonctionne en fonction de la personne, je la laisse parler puis je finis en posant les questions qui manquent, ou alors je peux poser une question pour interrompre quelqu'un dont le flux ne s'arrête pas, ou encore, si la personne est pas trop bavarde, commencer dès le début par des questions fermées. »

(Entretien avec Corine, écoutante, mars 2018)

En définitive, l'enjeu d'une « bonne écoute » est double : épouser les formes d'une interaction téléphonique naturelle et efficace pour prendre en charge et prévenir les souffrances ; se couler dans les contours de la base de données par des éléments quantifiables dans une optique de veille. Écouter les maux du travail nécessite que les échanges soient singularisés tout en les dépersonnalisant à travers un processus de mise en équivalence des cas les uns avec les autres. Ce « passage brutal à la mise en équivalence de soi avec autrui » (DODIER, CAMUS, 1997, p. 113) s'efface quand les agents joignent la cellule d'écoute, grâce à la virtuosité avec laquelle les écoutantes apprennent à mener les entretiens, tout en suivant en toute discrétion la trame des appels.

Ne pas juger mais entendre : écoute passive ou accompagnement actif ?

Comment configurer son écoute ? Jusqu'où demeurer en retrait dans l'accueil de la parole des agents en souffrance ? La deuxième tension qui traverse toutes les écoutes renvoie à deux manières de conduire les interactions, entre une première posture réceptive vis-à-vis de la parole que les agents entendent « déposer », et une autre qui confère à l'écoutante un rôle plus actif dans la formulation des doléances.

La première branche de l'alternative s'est donnée à voir de manière manifeste dans les cas où des étrangetés émergent de l'échange, sans occasionner pourtant un travail de relance de la part de l'écoutante pour comprendre précisément le déroulement des faits. Ainsi, dans le cas d'un appel où un agent se dit harcelé par un ancien encadrant à la retraite, Corine me fera part de son incompréhension de cette situation où un retraité harcèle un agent au travail. Mais pour elle, cette question de clarification n'est pas pertinente au stade de l'orientation. Dans cet exemple comme dans d'autres,

tout se passe comme si centrer l'activité sur une écoute strictement réceptive et une retranscription la plus neutre possible permettait de maintenir un flou pour construire son objectivité. Ainsi, il arrive que les agents parlent explicitement de harcèlement. L'écoutante reproduit alors le terme, mais au titre de verbatim pour jouer avec la qualification, c'est-à-dire la formuler, mais sans la reprendre à son compte, ce que le cahier de Sabrina présente au chapitre des explicitations des normes relatives à l'écriture des fiches d'appels : « Toujours rapporter les mots de l'agent. Rapporter les propos des phrases échangées avec des collègues ou des supérieurs » ; « Lorsqu'un agent expose son problème, le rapporter avec l'agent dit... L'agent dit se faire harceler ». L'enjeu soulevé ici est celui de la robustesse des éléments recueillis à ce stade de l'écoute, mais aussi la recherche d'une neutralité, comme l'indique, plusieurs pages plus loin, le petit cahier à spirale : « Faire comprendre à l'agent que nous ne sommes pas dans le jugement ! » L'enjeu ici n'est pas celui d'une réparation juridique, mais d'une amélioration de la prise en charge, pour orienter vers le bon professionnel du service.

Mais parfois, les termes « harcèlement » ou « discrimination » sont suggérés par les écoutantes, comme dans le cas suivant qui révèle les façons diverses dont celles-ci participent à la qualification des affaires en proposant des termes comme « discrimination » aux agents qui ne formulent pas les choses ainsi *a priori*. C'est dans ces séquences de reformulation active, plutôt que d'écoute passive, que réside la place ordinaire du droit dans l'écoute, dans la mesure où l'écoutante participe à la formulation des plaintes et favorise ainsi un traitement potentiellement judiciaire.

Lors d'un appel que prend Christine, je l'entends demander au bout de deux minutes de récit de la part de l'agent : « Vous avez l'impression qu'il fait de la discrimination ? » Plus tard dans l'échange, elle demande : « Est-ce que vous souhaitez rencontrer notre référente harcèlement ? Je dis ça parce que vous me dites qu'il fait de la discrimination et du harcèlement par rapport aux femmes. Je pense, avec votre accord hein, que ce serait pas mal. » Elle explique : « La référente expose ce qui pourra être fait et avec votre accord, on pourra faire des choses. Mais au moins vous aurez eu des personnes dont c'est le métier, un avis professionnel quoi. Je pense que ça serait pas mal. »

Ici, elle emploie le terme de « discrimination » à plusieurs reprises, sans le reprendre à l'agent semble-t-il, ce que confirmera le moment de débriefing où elle explique qu'à la suite du récit de l'appelant au cours duquel le terme n'est pas prononcé, il lui arrive de « le proposer ». Ces reformulations des doléances sont d'autant plus utiles en matière de discrimination qu'elle note que « le tapage autour du terme » s'accompagne d'une frilosité des agents à prononcer le mot. Alors que je demande si la réciproque existe, autrement dit si le terme est peut-être parfois utilisé à mauvais escient, elle confirme : « Quand le mot est utilisé à mauvais escient, pour ma part, je ne le dirige pas vers le référent discrimination. » L'écoutante ne fait donc pas qu'écouter. Elle participe activement, par ses reformulations ou ses suggestions, à cadrer la future prise en charge.

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

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

Arrive-t-il qu'il faille, pour agir efficacement sur des situations de souffrance au travail particulièrement aiguës et susceptibles de représenter un danger pour celui qui la vit, que les écoutantes signalent ce qu'elles découvrent lors des échanges téléphoniques au détriment du principe de confidentialité ? C'est le troisième ordre de tensions qui traverse le travail d'écoute. Des travaux ont montré les rapports différents à cette pratique selon la socialisation des professionnels dotés de ce mandat de signalement (SERRE, 2010). Cette tension révèle particulièrement bien la place de la légalité dans ce travail d'écoute où l'horizon judiciaire est présent, ce dont témoigne la retranscription de l'échange suivant :

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

À l'autre bout du fil, un adjoint d'animation attaché à la direction chargée des affaires scolaires explique qu'on lui a récemment demandé de « passer adjoint ». Corine résume la situation à destination de Sylvie qui est présente dans le bureau : il a commencé le matin même et constate « qu'on lui demande de tout gérer, tandis que le directeur ne fait rien ». Il cite, par ailleurs, un suicide au travail sur ce site, et raconte qu'il a dû emballer les affaires de la personne décédée et aider la maman de cette dernière. « Et ça, ça le retourne. Par ailleurs, il fume du cannabis. Trois quand tout va bien ; huit à douze [joints] quand ça va pas. Il avait l'air d'être bien mais moi, je suis pas médecin ! », ajoute-t-elle en riant.

Sylvie, elle, ne rit pas du tout et une tension très forte s'installe dans la cellule tandis qu'elle interrompt Corine :

- « – S'il est en présence d'enfants, ça va pas du tout.
- Mais il est pas auprès des enfants, il est dans les bureaux.

- OK, vous êtes sûre ? Bon, déjà ça me rassure un peu. Pas complètement, car s’il prend des responsabilités en tant qu’adjoint...
- Oui, mais apparemment les parents, ils veulent que ce soit lui.
- Oui, mais ça c’est sa *life* comme dirait l’autre, ça ne nous regarde pas.
- Là il commence, à mon avis, il juge les gens trop rapidement, à mon avis. Mais c’est que mon avis. Et puis c’est sa demande à lui de voir un psychologue et un addictologue.
- Bon, on va le féliciter alors [à moitié rassurée et à moitié agacée par la situation]. »

Le débriefing de ce cas avec Sylvie et Corine permet de comprendre la tension qu’occasionne la perspective de devoir faire un signalement : la responsabilité de l’administration et de la cellule pourrait être engagée. « Là ça me questionne. Huit à douze joints par jour, ça m’affole. Auprès d’enfants, je me serais questionnée de le signaler ou pas auprès de la hiérarchie. *Idem* avec un conducteur de véhicule. »

Ce cas ambigu trouve alors à se résoudre lorsque l’équipe de la cellule décide de temporiser, c’est-à-dire de miser sur la séquence ultérieure du dispositif, où le psychologue évaluera, au cours de l’entretien, la nécessité d’effectuer ou non un signalement.

« Il vient mercredi, on peut attendre, conclut Sylvie. Par contre, j’essaierai d’en toucher un mot à Yvan [le psychologue qui le recevra] pour le sensibiliser au métier de ce monsieur pour qu’il soit attentif et pour qu’il questionne un petit peu plus ses fonctions. »

L’écoute téléphonique fournit donc de premiers indices essentiels à la mise en branle d’un mécanisme d’enquête pouvant amener à lever l’anonymat promis lors des écoutes, même si des précautions peuvent parfois être prises, comme ici avec Corine : « On est en secret professionnel. C’est confidentiel. Si on fait quelque chose, c’est avec votre accord, sauf si vous êtes en danger. » Par ailleurs, le signalement opère par degrés. Lorsque le cas est remonté à la cheffe du SAM, c’est une « alerte » qui reste au niveau du SAM. Mais si Caroline considère qu’il y a mise en danger de la personne ou de la vie d’autrui, elle peut activer la toute nouvelle procédure « mise en danger grave et imminente ».

Cette éventualité a pris une place de plus en plus importante au terme de la première année de la cellule d’écoute. Dès le départ, il était prévu que des cas individuels puissent être discutés, avec l’accord des agents, dans une commission pluridisciplinaire *ad hoc*. L’enjeu est de réfléchir à la possibilité d’une enquête administrative « pour voir ce qui se passe dans la réalité du travail », explique Caroline, et de combler alors un angle mort de la cellule d’écoute centrée sur le témoignage et le ressenti des agents. L’ouverture de cette commission à des acteurs aux expertises variées et à des représentants de l’administration poursuit donc plusieurs visées : prendre une décision ancrée dans une discussion entre professionnels et lui conférer une légitimité.

Ainsi, « à l’issue de cette réunion pluridisciplinaire, il y a une décision qui est prise. Il y a des choses qui sont actées. Et il peut y avoir un signalement à la direction concernée. Il peut y avoir une enquête administrative de déclenchée, et des sanctions

disciplinaires », synthétise Sylvie. Si ces dernières viennent rompre avec le principe fondamental de l’anonymat, c’est, selon les différents protagonistes de la cellule, un moindre mal consenti pour leur éviter de se faire opposer une non-assistance à personne en danger. Elles révèlent aussi chez les responsables une certaine vision des relations de travail selon laquelle briser l’anonymat est souvent nécessaire pour que le changement s’opère :

« Je me refuse à dire à l’encadrement, aux directions ou SRH [service des ressources humaines] que le SAM est sacralisé. Qu’aucune information ne sort, et que c’est un... Voilà. Un lieu auquel personne ne peut y mettre un pied. Je pense que c’est important qu’on rende quand même les choses visibles. »

(Entretien avec Caroline, juin 2018)

Au cœur de l’écoute réside donc ce que les travaux en *legal consciousness studies* ont appelé la « légalité », dans la mesure où les écoutantes contribuent à façonner ce qu’il apparaît comme légitime ou illégitime de considérer comme un problème de souffrance au travail justifiant l’appel d’un tiers, sinon l’appui sur des qualifications juridiques. Or ces suites – dont l’analyse déborde le cadre de cette étude – ne sont que très rarement judiciaires et prennent parfois la forme d’arrangements institutionnels, de médiation interne par exemple (BASTARD *et al.*, 2003). Finalement, la mise en place de la cellule d’écoute illustre un processus d’endogénéisation du droit, à travers les *internal grievance procedures* (« procédures de règlement interne des litiges ») (EDELMAN *et al.*, 1999), dans la mesure où l’on peut décrire la cellule d’écoute comme une procédure interne à la collectivité qui imite la forme juridique tout en permettant d’éviter d’y recourir :

« Nous, notre dispositif, il n’a pas vocation à dire si c’est du harcèlement, etc. De toute façon, il n’y a que la loi, il n’y a que le juge qui est en mesure de déterminer si c’est du harcèlement ou pas. Néanmoins, la responsabilité de l’employeur fait qu’il se doit de protéger ses agents. »

(Entretien avec Caroline, juin 2018)

À travers les trois tensions du travail des écoutantes détaillées ici, se dégage au fond l’ambivalence fondamentale du recours à l’écoute pour surveiller et prévenir les risques professionnels. La contrainte du suivi de la trame révèle que les échanges téléphoniques et les bilans d’activité apparaissent comme deux faces de la surveillance, entre prise en charge individuelle et comptage des cas. L’éventualité du passage de la posture passive d’écoute à un rôle actif dans la formulation des doléances témoigne de la nécessité de faire avancer les cas dans le dispositif de prise en charge tout en laissant les choses suffisamment ouvertes avant qu’elles ne soient saisies par les psychologues. Enfin, la possibilité du signalement constitue un cas limite au cours duquel les écoutantes contribuent à déterminer ce qui peut être légitimement considéré ou non comme un problème de souffrance au travail.



En mettant les situations d'écoute en perspective avec la genèse de la cellule et avec les séquences ultérieures de prise en charge qu'elles contribuent à cadrer, et en éclairant la multiplicité des registres que les écoutantes articulent au téléphone, cet article a rendu compte de ce qui compose cet agencement original de mots, de papiers, de dossiers, de données statistiques. Au fond, cet article a questionné ce que peut un téléphone pour surveiller l'état de santé de 50 000 agents et prévenir les situations de souffrance. Il a montré les apports et les limites d'une politique de prévention des risques professionnels par téléphone en pointant la manière dont les finalités prêtées à ce dispositif de surveillance des risques contribuent à contraindre les pratiques de prévention par téléphone. Par exemple, l'objectif d'agrégation des données assigné à la cellule transforme la relation d'écoute, et l'ambition portée par les membres de la cellule d'agir sur la réalité du travail se heurte, jusqu'à un certain point, à l'engagement de surveillance anonyme.

Pour prendre la mesure des effets réels de l'écoute sur ces situations, il aurait fallu déplier le dispositif plus loin, à l'autre bout du fil, auprès des agents ayant eu recours à la cellule. Cet article a suivi une autre voie qui a consisté à prendre au sérieux le moment de l'écoute et qui, pour cela, a privilégié l'exploration approfondie de la séquence des appels selon une perspective de sociologie du travail centrée sur les activités concrètes menées à la cellule. Cette approche de l'écoute a permis d'analyser ce dispositif de surveillance des risques professionnels en lien avec des transformations générales de la santé au travail et de comprendre les enjeux attachés à la valorisation actuelle de l'écoute des maux du travail, que ce soit pour obtenir des labels, instituer des guichets uniques de prise en charge ou offrir des solutions pratiques, souvent en interne. Cet article a permis de montrer que, derrière la mise en place apparemment simple d'une ligne téléphonique, le rôle d'écouter est complexe à tenir, car il réside au carrefour du recueil des mots, de la construction des chiffres, de l'horizon du soin et de celui du droit. En définitive, ce texte est une invitation à prendre la mesure des tensions constitutives de toute activité d'écoute des maux du travail, dans le contexte actuel d'essor renouvelé de cette pratique de prévention des risques professionnels. Un examen systématique de ces espaces d'écoute – mais aussi de parole, *via* notamment la mise en place récente des espaces de discussion sur le travail (ANACT, 2015) – permettrait ainsi d'enrichir l'analyse conjointe de ces pratiques d'écoute traditionnelles et de ce groupe professionnel d'un nouveau genre, les écoutants et les écoutantes, au sein de l'écosystème de la prévention des risques professionnels.

BIBLIOGRAPHIE

- ANACT (2015), « Discuter du travail pour mieux le transformer », *Travail & Changement*, n° 358.
- BASTARD B., MOUHANNA C. (2007), *Une justice dans l'urgence : le traitement en temps réel des affaires pénales*, Paris, Presses universitaires de France.
- BASTARD B., CARDIA-VONÈCHE L., GONIK V. (2003), « Judiciarisation et déformalisation. Le "Groupe H" et le traitement institutionnel du harcèlement psychologique », *Droit et Société*, n° 53, p. 185-208.
- BAUD V. (2022), *La QVT. En finir avec les conneries*, Marseille, Éditions Master.
- BEYNEL E. (dir.) (2020), *La raison des plus forts. Chroniques du procès France Télécom*, Ivry-sur-Seine, Éditions de l'Atelier.
- BOLTANSKI L., THÉVENOT L. (1991), *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.
- BONANNO A. (2022), « Comment les atteintes à la santé deviennent-elles tangibles ? Le travail de constat des agents de contrôle de l'inspection du travail », *Droit et Société*, n° 110, p. 37-52.
- BUSCATTO M. (2002), « Les centres d'appels, usines modernes ? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique », *Sociologie du travail*, vol. 44, n° 1, p. 99-117.
- CHAPPE V.-A. (2010), « La qualification juridique est-elle soluble dans le militantisme ? Tensions et paradoxes au sein de la permanence juridique d'une association antiraciste », *Droit et Société*, n° 76, p. 543-567.
- DESROSIÈRES A. (2008), *L'argument statistique. Pour une sociologie historique de la quantification* (tome I) et *Gouverner par les nombres* (tome II), Paris, Presses de l'école des Mines.
- DODIER N., BARBOT J. (2016), « La force des dispositifs », *Annales. Histoire, sciences sociales*, vol. 71, n° 2, p. 421-450.
- DODIER N., CAMUS A. (1997), « L'hospitalité de l'hôpital », *Communications*, n° 65, p. 109-119.
- EDELMAN L. B., UGGEN C., ERGLANGER H. S. (1999), « The Endogeneity of Legal Regulation: Grievance Procedures as Rational Myth », *American Journal of Sociology*, vol. 105, n° 2, p. 406-54.
- FASSIN D. (dir.) (2004), *Des maux indicibles. Sociologie des lieux d'écoute*, Paris, La Découverte.
- FRAENKEL B. (1993), « Pratiques d'écriture en milieu hospitalier : le partage de l'énonciation dans les écrits de travail », *Cahiers du Réseau Langage et Travail*, n° 5, p. 65-83.
- FOUCAULT M. (2001), *Dits et écrits, 1954-1988*, t. III, 1976-1979, Paris, Gallimard.
- JUSTON R. (2016), « Comment une tache de sang devient-elle une preuve ? Ingrédients et recettes des preuves médico-légales », *Droit et Société*, n° 93, p. 395-416.
- JUSTON MORIVAL R. (2021), « Autonomie des juges ou automatisme des jugements ? La qualification judiciaire à l'épreuve des expertises médico-légales », *Sociologie*, vol. 12, n° 4, p. 333-349.

MIAS A., WOLMARK C. (dir.) (2018), *Agir sur la santé au travail. Acteurs, dispositifs, outils et expertise autour des enjeux psychosociaux*, Toulouse, Octarès.

PAPAUX A. (1999), « Herméneutique juridique, qualification et abduction », *Revue interdisciplinaire d'études juridiques*, vol. 42, n° 1, p. 85-123.

SARFATI F. (2013), « L'autonomie et la contrainte. Une revue de littérature sur les centres d'appels téléphoniques », in Goussard L., Sibaud L. (dir.), *La rationalisation dans tous ses états. Usages du concept et débats en sciences sociales*, Paris, L'Harmattan, p. 121-130.

SERRE D. (2010), « Les assistantes sociales face à leur mandat de surveillance des familles. Des professionnelles divisées », *Déviance et Société*, vol. 34, n° 2, p. 149-162.

TALESH S., PÉLISSÉ J. (2019), « How Legal Intermediaries Facilitate or Inhibit Social Change », *Studies in Law, Politics, and Society*, vol. 79, p. 111-145.

WELLER J.-M. (1997), « Le guichet interactif. Ce que font les bureaucrates lorsqu'ils répondent au téléphone », *Réseaux*, n° 82-83, p. 129-148.

WELLER J.-M. (2018), *Fabriquer des actes d'État. Une ethnographie du travail bureaucratique*, Paris, Économica.

WILLEMEZ L. (2017), « Une pédagogie du droit sous contrainte. Les syndicalistes et les inspecteurs du travail dans l'activité de consultation juridique », *Politix*, n° 118, p. 103-130.

RHIZOME (2021), « Les visages de l'écoute », n° 79.

